

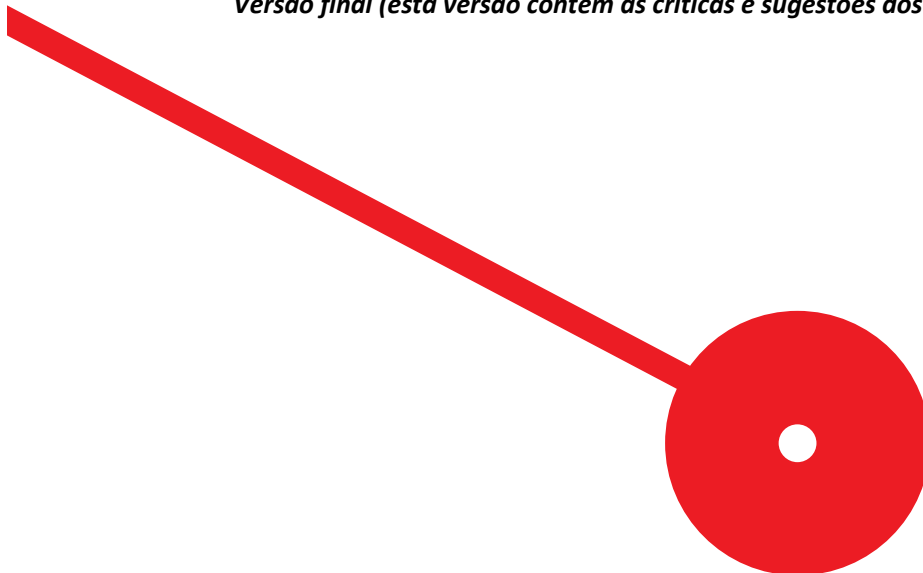


# Diagnóstico de motivação em contexto organizacional: estudo de caso exploratório no setor da indústria transformadora

Ana Rita Russel Baptista Moreira

03/2020

*Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)*





# Diagnóstico de motivação em contexto organizacional: estudo de caso exploratório no setor da indústria transformadora

Ana Rita Russel Baptista Moreira

**Dissertação de Mestrado  
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de  
Administração, sob orientação da Professora Doutora Luciana  
Oliveira**



**Aos meus pais...**

*Matar o sonho é matarmo-nos  
É mutilar a nossa alma.  
O sonho é o que temos de realmente nosso,  
de impenetravelmente e inexpugnavelmente nosso.*

Fernando Pessoa, in Livro de Desassossego

## **Agradecimentos**

Não posso deixar de agradecer a todos aqueles que contribuíram, de algum modo, para que um trabalho desta natureza fosse possível de ser concretizado.

Em primeiro lugar, o meu agradecimento vai para a minha família, por todo o apoio e incentivo durante o meu percurso académico, em especial aos meus pais, pois sem eles nada disto teria sido possível. Esta “vitória” também é vossa!

Um enorme agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Luciana Oliveira, pois sem a sua ajuda, os seus doutos conselhos e comentários e, principalmente, o seu apoio e dedicação, a realização deste trabalho não teria sido possível. Foi, sem dúvida, a melhor escolha para me acompanhar e orientar e, por isso, ser-lhe-ei eternamente grata.

Um especial obrigada ao Lucas, por nunca me ter deixado desistir de alcançar os meus sonhos e objetivos, pelas palavras de incentivo, por toda a ajuda e apoio, e por toda a paciência e compreensão, principalmente nos momentos mais complicados desta jornada. Obrigada por teres acreditado sempre em mim, mesmo quando nem eu própria acreditava.

À Sara, à Rita, ao Meida, ao Rio, ao Nuno, à Patrícia, obrigada por me incentivarem e apoiarem, por estarem sempre do meu lado, não só ao longo do meu percurso académico, mas também na minha vida. Um especial agradecimento à Sara, por ter sido a minha parceira neste percurso mas, sobretudo, por toda a compreensão e apoio incondicional.

Por último, mas não menos importante, tenho de agradecer à organização em análise, bem como, a todos os seus colaboradores, pela disponibilidade em cooperar e participar nesta investigação, pois o contributo destes foi fulcral para a concretização deste trabalho.

A todos, amigos e professores, que de alguma forma contribuíram para que estes anos fossem os melhores da minha vida, o meu muito obrigada!

## **Resumo:**

**Contexto** – A motivação organizacional continua a ser alvo de inúmeras investigações na área das ciências sociais e humanas. Dado que as organizações estão em constante desenvolvimento, torna-se fulcral analisar as estratégias motivacionais para acompanhar a sua emergente evolução.

**Objetivos** – Delimitou-se como tema a motivação em contexto organizacional, tendo como objetivos principais: realizar a avaliação/diagnóstico atual da motivação dos colaboradores, verificar quais os fatores motivacionais considerados mais relevantes e constatar sugestões de ações que poderão aumentar a motivação, num contexto atual de trabalho.

**Metodologia** – Estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa, onde foi utilizada uma pesquisa descritiva, suportada pela revisão de literatura sobre o tema. Optou-se por investigar uma organização portuguesa do setor privado. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, aplicado a 382 colaboradores, tendo-se obtido 201 participações válidas (52,62%).

**Resultados** – Os resultados revelam que, de modo geral, os inquiridos se encontram motivados e satisfeitos com a sua situação laboral. No entanto, verificou-se que a maior porção de inquiridos se encontram insatisfeitos relativamente aos salários e recompensas recebidos. Verifica-se que os fatores motivacionais mais determinantes são: fatores monetários, reconhecimento do trabalho e bom ambiente laboral. As principais sugestões indicadas estão relacionadas com aumento do salário e prémios, reconhecimento do trabalho e melhores condições físicas laborais.

**Contributos** – Diagnóstico e oportunidade de melhoria do clima organizacional e motivação dos colaboradores. Tendo conhecimento dos aspetos em que os colaboradores estão insatisfeitos, dos grupos críticos e dos fatores considerados mais relevantes, a organização poderá atuar por forma a aumentar a motivação. Apurar estratégias ou fatores críticos identificados como motores de motivação, remete-se para um contributo para estudos nesta área, numa era em que a maioria das organizações se depara com novos desafios na gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave:** organização, motivação organizacional, desempenho laboral, fatores motivacionais, colaboradores.

## **Abstract:**

**Context** – Organizational motivation continuous to be the target of social and human sciences' investigations. Considering the constant development of organizations, it becomes essential to analyze the motivation strategies to follow the forthcoming organization evolution.

**Purpose** – It was established as subject the motivation in an organizational context. The main goals were: perform a current evaluation/diagnosis of employees' motivations, verify the most relevant motivational factors and determine suggestions that could increase motivation levels, in a current work environment.

**Methodology** – Exploratory case study, of a quantitative nature, where it was used a descriptive research, supported by a subject literature review. It was chosen to investigate a private portuguese organization. The data was collected via a questionnaire survey. It was obtained 201 valid participations from 382 employees inquired (52,62%).

**Findings** – The results show that, in general, the inquired employees were motivated and satisfied with their labor situation. Nevertheless, the respondents' major portion were unsatisfied with the income and monetary rewards received. The most determinant motivational factors verified are: monetary factors, work acknowledgment and pleasant labor environment. The main indicated suggestions are related with salary raise and rewards, work acknowledgment and better physical labor conditions.

**Contributions** – Diagnose and opportunity of organizational environment improvement and employees' motivation. Acknowledging the aspects which employees are unsatisfied with, the critical groups and the most relevant factors considered, the organization can act to increase motivation levels. In an era where the majority of organizations are leading with new challenges in human resources management, ascertain strategies or critical factors identified as motivational boosters, contribute to this field studies.

**Key words:** organization, organizational motivation, labor performance, motivational factors, employees.

# Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento teórico .....</b>	<b>6</b>
1   Motivação .....	7
1.1   Definição de motivação.....	7
1.2   Tipos de motivação: motivação intrínseca e motivação extrínseca .....	8
1.2.1   Motivação intrínseca.....	8
1.2.2   Motivação extrínseca .....	9
1.3   Evolução do conceito <i>motivação</i> .....	9
1.4   Ciclo motivacional .....	10
1.5   Abordagens teóricas da motivação.....	12
1.5.1   Teorias de Conteúdo .....	12
1.5.1.1   Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....	13
1.5.1.2   O movimento das relações humanas de Douglas McGregor .....	14
1.5.1.3   Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.....	15
1.5.1.4   Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	16
1.5.1.5   Os fatores de motivação de Katz e Kahn .....	16
1.5.1.6   Teoria de ERC de Alderfer .....	17
1.5.2   Teorias de Processo .....	19
1.5.2.1   Teoria da equidade de Adams.....	19
1.5.2.2   Teoria motivacional de Victor H. Vroom .....	20
1.5.2.3   Teoria de expectativa de E. Lawler .....	21
1.5.2.4   Teoria da definição de objetivos de Locke .....	23
2   Clima e Cultura organizacional .....	24
2.1   Clima organizacional.....	24
2.2   Cultura organizacional .....	26
3   Recompensar os colaboradores .....	28

3.1	Remuneração .....	28
3.1.1	Os quatro componentes da remuneração total .....	28
3.1.2	Recompensas financeiras e não financeiras .....	29
3.2	Programas de incentivos.....	30
3.2.1	Recompensas e penalidades .....	31
3.2.2	Remuneração por competência .....	32
3.3	Benefícios e serviços.....	34
3.3.1	Conceito de benefícios sociais .....	34
3.3.2	Tipos de benefícios sociais .....	34
3.3.3	Objetivos dos planos de benefícios.....	37
4	Desenvolver os colaboradores .....	39
4.1	Conceito de formação.....	39
4.1.1	Processo de formação .....	40
4.2	Desenvolvimento de colaboradores .....	41
4.2.1	Métodos de desenvolvimento de colaboradores .....	41
4.3	Desenvolvimento organizacional .....	43
4.3.1	O processo de desenvolvimento organizacional .....	43
5	Manter os colaboradores.....	45
5.1	Relações com os colaboradores.....	45
5.1.1	Desenho de um programa de relações com os colaboradores.....	45
5.2	Higiene, segurança e qualidade de vida .....	46
5.2.1	Higiene do trabalho.....	46
5.2.2	Segurança no trabalho.....	47
5.2.3	Qualidade de vida no trabalho .....	48
	<b>Enquadramento metodológico .....</b>	<b>50</b>
6	Problema da investigação .....	51
7	Questões do estudo e objetivos da investigação .....	53



8	Desenho da investigação: Estudo de Caso Exploratório .....	55
8.1	Identificação do estudo de caso.....	55
8.2	A unidade de análise .....	60
8.2.1	População-alvo e amostra .....	61
9	Inquérito por questionário .....	63
9.1	Construção do questionário.....	64
9.1.1	Pré-teste do questionário.....	66
9.1.2	Instrumento de recolha e matriz de análise de dados.....	66
9.2	Procedimentos de administração do questionário e de recolha de dados.....	71
	<b>Apresentação e análise de resultados.....</b>	<b>73</b>
10	Caracterização sociográfica.....	75
10.1	Sexo.....	75
10.2	Idade .....	75
10.3	Estado civil.....	76
10.4	Agregado familiar .....	76
10.5	Escolaridade .....	77
10.6	Vínculo de trabalho .....	78
10.7	Regime de trabalho.....	79
10.8	Antiguidade na organização .....	80
10.9	Departamento/área .....	80
11	Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral .....	83
11.1	Comunicação e superiores hierárquicos .....	84
11.2	Ambiente de trabalho .....	86
11.3	Relações entre colegas .....	88
11.4	Apoio por parte da organização .....	88
11.5	Crescimento e Formação profissional .....	89
11.6	Organização do trabalho.....	91

11.7	Reconhecimento e feedback.....	93
11.8	Salário e recompensas .....	94
12	Meios motivacionais utilizados pelos superiores hierárquicos.....	98
12.1	Considera que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para o motivar?.....	98
12.2	Indique quais os meios que os seus superiores hierárquicos utilizam para o motivar enquanto colaborador? .....	99
13	Grau de satisfação com a supervisão .....	101
14	Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa .....	102
14.1	Como se sente em relação aos benefícios oferecidos pela empresa? .....	102
14.2	Quais são os benefícios que considera mais relevantes?.....	102
15	Grau de satisfação com a organização em geral.....	106
16	Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral .....	107
16.1	Reconhecimento .....	108
16.2	Autonomia.....	109
16.3	Recompensas.....	110
16.4	Relações interpessoais.....	112
16.5	Valorização pessoal.....	113
16.6	Condições de trabalho .....	114
16.7	Outros fatores do contexto laboral importantes .....	116
17	Nível de motivação do colaborador.....	119
17.1	O nível de motivação do colaborador é um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo?.....	119
17.2	Indique qual/quais os fatores que considera serem mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho. ....	119
17.3	Considera-se motivado no seu local de trabalho, bem como, no desempenho das suas funções?.....	121

17.4	O que o poderia motivar a ser mais produtivo enquanto colaborador desta organização?.....	122
<b>Considerações finais .....</b>		<b>127</b>
18	Conclusão .....	128
19	Impactos esperados.....	134
20	Limitações .....	135
21	Recomendações para trabalhos futuros .....	136
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>137</b>
<b>Apêndices.....</b>		<b>142</b>
	Apêndice I – Instrumento de recolha de dados .....	143

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura da dissertação .....	5
Figura 2: Modelo básico de motivação .....	8
Figura 3: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade .....	11
Figura 4: Ciclo motivacional com frustração ou compensação.....	11
Figura 5: Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow .....	13
Figura 6: Os três fatores da motivação para produzir. ....	20
Figura 7: Modelo de expectativa aplicado. ....	21
Figura 8: Teoria de expectativa de E. Lawler.....	22
Figura 9: Continuum de níveis do clima organizacional.....	24
Figura 10: O “iceberg” da cultura organizacional.....	26
Figura 11: As diversas camadas da cultura organizacional.....	27
Figura 12: Os quatro componentes da remuneração total .....	28
Figura 13: Os diversos tipos de recompensas .....	30
Figura 14: Tipos de benefícios sociais .....	37
Figura 15: Tipos de mudanças de comportamento decorrentes da formação .....	40
Figura 16: As quatro etapas do processo de formação.....	41
Figura 17: O processo de Desenvolvimento Organizacional como um processo de mudança .....	44
Figura 18: Fases da metodologia adotada .....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Diferenças entre a Teoria X e a Teoria Y.....	15
Tabela 2: Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido .	17
Tabela 3: Modelo de ERC de Alderfer.....	17
Tabela 4: Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus pressupostos.....	18
Tabela 5: Resumo das Teorias de Processo e dos seus pressupostos .....	23
Tabela 6: Diferenças entre remuneração tradicional e por competência.....	33
Tabela 7: Vantagens e desvantagens da remuneração por competências.....	33
Tabela 8: Matriz de classificação e análise de itens – satisfação dos participantes com a sua situação laboral.....	68
Tabela 9: Matriz de classificação e análise de itens – fatores do contexto laboral .....	70
Tabela 10: Caracterização sociográfica dos inquiridos – vínculo e regime de trabalho (N=201)....	79
Tabela 11: Caracterização sociográfica dos inquiridos – antiguidade na organização (N=201).....	80
Tabela 12: Outras áreas/departamentos de trabalho (n=17) .....	81
Tabela 13: Matriz de classificação e análise de itens – análise de consistência interna (Alfa de Cronbach).....	83
Tabela 14: Consistência interna do questionário segundo o valor de Alfa .....	84
Tabela 15: Meios utilizados pelos superiores hierárquicos para motivar os colaboradores – n.º de menções por categoria (n=80) .....	99
Tabela 16: Benefícios considerados mais relevantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (n=201).....	103
Tabela 17: Matriz de classificação e análise de itens – análise de consistência interna (Alfa de Cronbach).....	107
Tabela 18: Outros fatores do contexto laboral considerados importantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (N=201) .....	116
Tabela 19: Fatores mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho – n.º de menções por categoria (N=201) .....	120
Tabela 20: Sugestões indicadas pelos inquiridos para aumentar a motivação – n.º de menções por categoria (N=201) .....	123

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Caracterização sociográfica dos inquiridos – sexo e idade (N=201) .....	75
Gráfico 2: Caracterização sociográfica dos inquiridos – estado civil e sexo (N=201).....	76
Gráfico 3: Caracterização sociográfica dos inquiridos – agregado familiar (N=201).....	77
Gráfico 4: Caracterização sociográfica dos inquiridos – escolaridade e idade (N=201).....	78
Gráfico 5: Caracterização sociográfica dos inquiridos – vínculo de trabalho (N=201) .....	79
Gráfico 6: Caracterização sociográfica dos inquiridos – área de trabalho (N=201) .....	81
Gráfico 7: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Comunicação e superiores hierárquicos (N=201).....	85
Gráfico 8: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Ambiente de trabalho (N=201).....	86
Gráfico 9: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Relação entre colegas (N=201).....	88
Gráfico 10: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Apoio por parte da organização (N=201).....	89
Gráfico 11: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Crescimento e Formação profissional (N=201) .....	91
Gráfico 12: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Organização do trabalho (N=201) .....	92
Gráfico 13: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Reconhecimento e feedback (N=201).....	94
Gráfico 14: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Salários e recompensas (N=201).....	96
Gráfico 15: Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela organização (N=201) .....	98
Gráfico 16: Meios utilizados pelos superiores hierárquicos para motivar os colaboradores – n.º de menções por categoria (n=80).....	100
Gráfico 17: Meios que os superiores hierárquicos utilizam para motivar os colaboradores (n=80) .....	100
Gráfico 18: Grau de satisfação com a supervisão (N=201).....	101
Gráfico 19: Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa (N=201) .....	102
Gráfico 20: Benefícios considerados mais relevantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (n=201).....	104
Gráfico 21: Benefícios mais relevantes para os inquiridos (N=201) .....	105
Gráfico 22: Grau de satisfação com a organização em geral (N=201).....	106
Gráfico 23: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Reconhecimento (N=201).....	108

Gráfico 24: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Autonomia (N=201).....	110
Gráfico 25: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Recompensas (N=201).....	111
Gráfico 26: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Relações interpessoais (N=201) .....	112
Gráfico 27: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Valorização pessoal (N=201) .....	114
Gráfico 28: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Condições de trabalho(N=201).....	115
Gráfico 29: Outros fatores do contexto laboral considerados importantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (N=201) .....	117
Gráfico 30: Outros fatores do contexto laboral importantes (N=201) .....	118
Gráfico 31: O nível de motivação como um fator indispensável para o bom desempenho do colaborador (N=201).....	119
Gráfico 32: Fatores mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho – n.º de menções por categoria (N=201) .....	120
Gráfico 33: Fatores mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho (N=201) .....	121
Gráfico 34: O colaborador considera-se motivado? (N=201).....	122
Gráfico 35: Sugestões indicadas pelos inquiridos para aumentar a motivação – n.º de menções por categoria (N=201) .....	124
Gráfico 36: Ideias/sugestões indicadas pelos inquiridos para aumentar a motivação (N=201) .....	125

## **Lista de abreviaturas**

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*





A introdução desta dissertação é composta por três subseções, organizadas pela seguinte sequência: o enquadramento, a motivação do estudo e os objetivos e, por último, a estrutura da dissertação.

## **Enquadramento**

A motivação em contexto organizacional continua a ser um tema alvo de notável dedicação e preocupação por parte dos investigadores das ciências sociais e humanas, que almejam revelar os pressupostos dos comportamentos individuais e coletivos nas organizações.

Segundo Neves (1998) é fundamental compreender o comportamento humano, daí as distintas teorias existentes que se debruçam sobre a motivação, particularmente, na indagação da razão ou razões que estão afetas aos comportamentos individuais.

Tendo em consideração o constante desenvolvimento das organizações, torna-se fundamental analisar estratégias para motivar os colaboradores, de modo a ser exequível acompanhar a emergente evolução das organizações. Assim, e para que as organizações consigam cumprir os seus objetivos e, conseqüentemente, possam prosperar, os seus colaboradores precisarão de estar motivados no desempenho das suas funções.

Deste modo, o presente estudo pretende, dentro do contexto organizacional, tratar a necessidade permanente de avaliação/diagnóstico da motivação dos colaboradores, por forma a ser possível acompanhar as constantes mudanças no contexto organizacional.

## **Motivação e objetivos**

A motivação para este estudo está relacionada com a instabilidade das organizações, a pressão a que os colaboradores estão submetidos, a carência de direitos, entre outros fatores, que têm contribuído para a diminuição da qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, da motivação dos colaboradores.

Assim, torna-se essencial conceder importância à motivação dos colaboradores nas organizações, o que poderá originar transformações no ambiente organizacional e, conseqüentemente, exigir uma elevada monitorização e comprometimento da gestão de Recursos Humanos, de modo a fomentar a manutenção ou incremento da motivação e, por conseguinte, a produtividade, bem-estar e sustentabilidade organizacional.

Tendo conhecimento dos aspetos que contribuem para o aumento da motivação dos colaboradores, as chefias da organização poderão desenvolver/(re)ajustar estratégias e procedimentos do ambiente organizacional, de forma a (re)ativar a motivação dos seus colaboradores.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivos primordiais: efetuar a avaliação/diagnóstico atual da motivação dos colaboradores, apurar quais os fatores motivacionais considerados mais relevantes e, ainda, revelar sugestões de ações que poderão tornar os colaboradores mais motivados, num contexto atual de trabalho, capturados na voz dos colaboradores.

Demarca-se como objetivos específicos os seguintes:

- Analisar as características individuais e sociográficas dos colaboradores;
- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores mediante a sua situação e condições laborais;
- Verificar se os colaboradores consideram que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para os motivarem, se se encontram satisfeitos com a supervisão, com os benefícios oferecidos pela organização, bem como, com a organização em geral;
- Avaliar o grau de importância conferida, pelos colaboradores, a uma matriz de fatores motivacionais críticos, desenvolvida com base na literatura atual;
- Apurar o nível geral de motivação dos colaboradores, bem como, compreender quais os fatores que consideram serem mais relevantes para fomentar a sua motivação laboral e em que domínios não contemplados poderá a organização intervir para (re)ativar a motivação organizacional.

A metodologia utilizada para este estudo foi a de estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa, recorrendo ao inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. Uma vez que se trata de um estudo de caso singular, esta investigação não detém validade externa, pelo que os resultados obtidos não são universalizáveis, não podendo ser extrapolados para qualquer outra organização do sector privado, caracterizando somente a unidade de análise desta investigação.

Para realização deste trabalho, investigou-se uma organização portuguesa do sector privado, que detém o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) n.º 32996 – Outras

indústrias transformadoras diversas, n.e., localizada na região norte de Portugal. A cooperação com a organização foi desenvolvida no pressuposto da manutenção do seu anonimato, uma vez que se trata de investigação ao seu ambiente interno e subsequente exposição de potenciais fragilidades. Por este motivo, não será revelada a sua identidade, nem qualquer outra informação que favoreça a identificação da mesma.

O inquérito por questionário foi aplicado à totalidade dos colaboradores da organização (382 colaboradores), que se encontravam em funções durante o mês de setembro de 2019, tendo-se obtido a participação válida de 201 colaboradores (52,62%).

### **Estrutura da dissertação**

Este trabalho encontra-se dividido em quatro partes fundamentais. A primeira parte apresenta o enquadramento teórico e a revisão de literatura, constituída por cinco capítulos; a segunda comporta todo o enquadramento metodológico do trabalho, sendo constituída por quatro capítulos; a terceira parte do trabalho fornece a análise dos resultados obtidos através do inquérito por questionário; e a quarta parte estabelece o encerramento do trabalho, com as respetivas considerações finais.

De forma mais particular, no primeiro capítulo concretiza-se a revisão de literatura referente à definição de motivação, à identificação dos tipos de motivação, bem como a evolução do conceito e a explanação do ciclo motivacional. São ainda apresentadas diferentes abordagens teóricas da motivação, considerando-se ambas as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

No segundo capítulo abordam-se os conceitos clima e a cultura organizacional, uma vez que para se conhecer uma organização, é essencial que, primeiramente, se conheça o clima e cultura da mesma.

No terceiro, quarto e quinto capítulo, tratam-se os temas das recompensas, desenvolvimento e manutenção dos colaboradores. No terceiro capítulo (Recompensar os colaboradores), estuda-se fatores motivacionais críticos como a remuneração, programas de incentivo, benefícios e serviços. No quarto capítulo (Desenvolver os colaboradores), alude-se ao conceito e processo de formação, aos métodos de desenvolvimento de colaboradores, bem como, do desenvolvimento organizacional. Já no quinto capítulo (Manter os colaboradores), abordam-se fatores motivacionais e condições de trabalho, que incluem as relações com os colaboradores, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Do sexto ao nono capítulo, que compõem a segunda parte deste trabalho, é descrita a metodologia desta investigação, identificado o problema, as questões e os objetivos do estudo. É, ainda, exposto o desenho da investigação, a unidade de análise, a população-alvo e amostra, bem como, o instrumento e os procedimentos de recolha de dados.

Do décimo ao décimo sétimo capítulo, que compõem a terceira parte deste trabalho, é realizada a caracterização do perfil sociográfico da amostra e a apresentação e análise geral dos resultados, cuja finalidade assenta em cumprir os objetivos propostos e dar resposta às questões de investigação.

Por fim, são apresentadas as conclusões e considerações finais deste trabalho, os impactos esperados, as limitações encontradas e, ainda, as recomendações para trabalhos futuros.

A estrutura da dissertação encontra-se expressa de forma sintetizada na Figura seguinte:

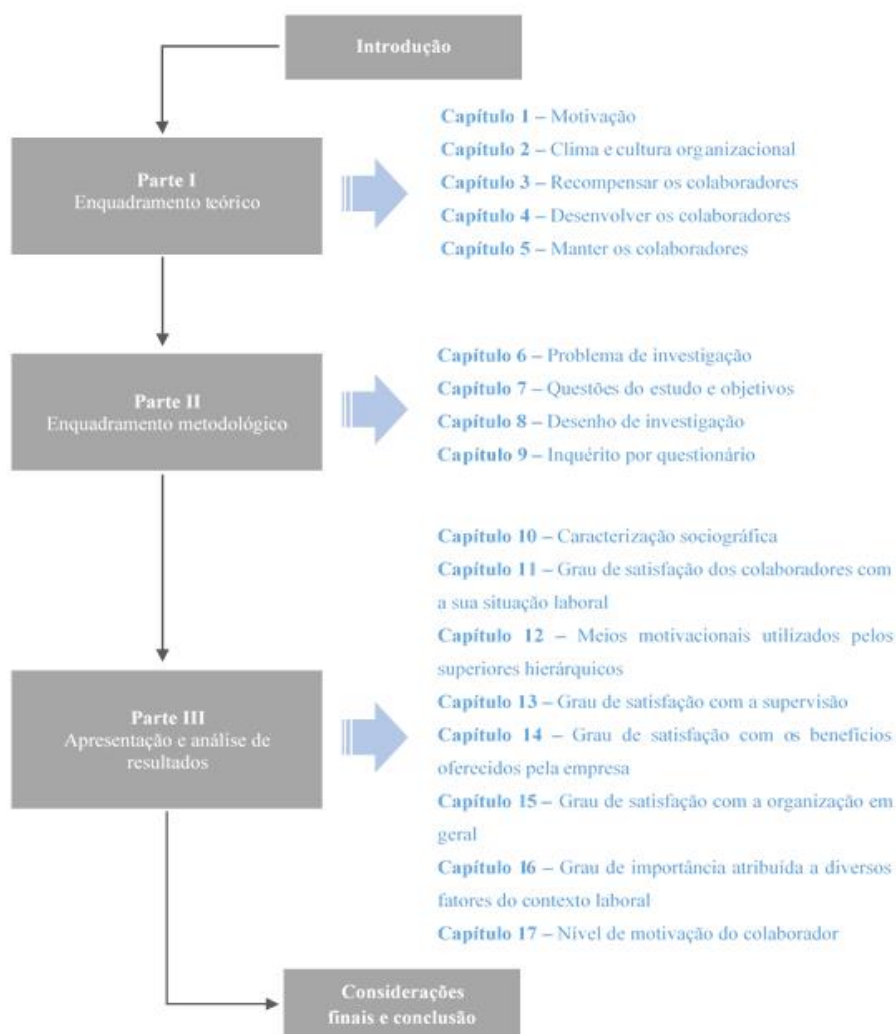


Figura 1: Estrutura da dissertação  
Fonte: Elaboração própria



# 1 Motivação

## 1.1 Definição de motivação

A motivação é um tema bastante debatido e analisado em contexto organizacional. Definir o conceito de motivação não é tarefa fácil.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 63):

“Para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento da *motivação humana*. É difícil definir exatamente o conceito de *motivação*, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos.”

O conceito motivação advém do latim “*motivus*” e “*movere*”, que significa mover. No sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o indivíduo é impulsionado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que possuem a mesma origem (Maximiano, 1997).

Para Spector (2007), a motivação é um estado interior e individual que estimula um indivíduo a ter determinados comportamentos. Realça que a motivação está interligada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado período de tempo. O autor compreende por direção a escolha que o indivíduo toma entre as hipóteses existentes, a intensidade como sendo o esforço despendido para a concretização de uma determinada ação, já a persistência é o quanto o indivíduo insiste em determinado comportamento no decorrer do tempo.

A motivação está ligada à vontade de alcançar alguma meta, isto é, a motivação é o resultado de necessidades, desejos ou vontades (Spector, 2007).

Apesar do modelo básico de motivação, ilustrado na Figura seguinte, seja o mesmo para todos os indivíduos, o resultado é suscetível de variações indeterminadas, dado que depende da percepção do estímulo, que varia conforme o indivíduo e no mesmo indivíduo conforme o período de tempo; das necessidades, as quais variam também conforme o indivíduo; e da cognição de cada indivíduo (Chiavenato, 2008).

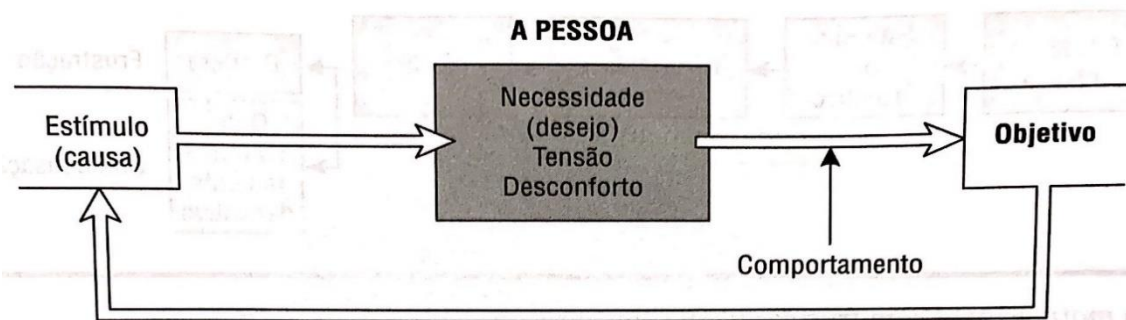


Figura 2: Modelo básico de motivação  
 Fonte: Leavitt, (1964, p. 9), citado por Chiavenato (2008, p. 65)

De acordo com Neves (1998) é fulcral entender o comportamento humano, daí as diversas teorias existentes que se debruçam sobre a motivação, particularmente, na procura da razão ou razões que estão afetas aos comportamentos individuais. Porém, na opinião do autor, a motivação não pode ser diretamente observada e os motivos apenas podem ser deduzidos. Para ele o que se pode observar e analisar é a pluralidade de comportamentos individuais e os respectivos resultados.

## 1.2 Tipos de motivação: motivação intrínseca e motivação extrínseca

### 1.2.1 Motivação intrínseca

Os sujeitos são motivados intrinsecamente quando procuram a satisfação, o interesse, o prazer ou um desafio individual no trabalho (Amabile, 1993, citado por Lira & Silva; 2015).

Deci (1971), citado por Lira & Silva (2015), estudou extensamente a motivação intrínseca, e afirmou que os comportamentos motivados intrinsecamente são aqueles em que não existe uma compensação visível para além do comportamento em si, o que o levou a concluir que a motivação intrínseca está ligada à realização individual e/ou ao desempenho laboral em si. Assim, os sujeitos motivados intrinsecamente, atribuem as suas atitudes a necessidades intrínsecas, diligenciando para alcançar compensações que satisfaçam essas mesmas necessidades internas.

Cameron e Pierce (2006), citado por Lira & Silva (2015), clarificam que as compensações intrínsecas são aquelas em que não está presente algo palpável que fundamente as atitudes adotadas pelo colaborador, isto é, quando não há uma compensação evidente, a não ser o trabalho em si. Sugerem, também, exemplos de compensações intrínsecas, tais como: o crescimento profissional individual, o sentimento de autorrealização, a autoestima, a



satisfação de participar em discussões ou tomadas de decisão importantes, atividades desafiantes, a prática e evolução das capacidades e aptidões.

### **1.2.2 Motivação extrínseca**

Segundo Amabile (1993), citado por Lira & Silva (2015), os sujeitos são motivados extrinsecamente quando se comprometem com o trabalho, com o objetivo de alcançarem algum objetivo que está para além do trabalho propriamente dito.

Para Cameron e Pierce (2006), citados por Lira & Silva (2015), as compensações extrínsecas são aquelas em que os fatores que desencadeiam as atitudes são reconhecidos e providos pelo meio envolvente, como por exemplo, as remunerações e recompensas monetárias, prémios, promoções, entre outras. Este tipo de compensações origina motivação extrínseca, dado que oferecem satisfação, independente da função em si, e são controladas por outros que não o próprio colaborador, tais como, superiores hierárquicos e/ou colegas de trabalho.

De evidenciar que as compensações monetárias são tidas como particularmente controladoras, de entre as compensações extrínsecas (Frey, 2001, citado por Lira & Silva, 2015).

## **1.3 Evolução do conceito *motivação***

Segundo Bergamini (1997), o interesse pelo estudo da motivação humana pode ser observado desde os primeiros pensadores da Humanidade. O autor afirma que mesmo antes da Revolução Industrial, a essencial forma de motivar os indivíduos baseava-se no uso de penalidades, originado, desse modo, um ambiente de receio. Essas penalidades não eram apenas sob a forma de reduções financeiras, podendo ser de natureza psicológica, ou até mesmo de carácter físico.

Apenas durante a Revolução Industrial é que surgiram os primeiros grandes investimentos na produção, com o intuito de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais exigiram maiores recompensas para os colaboradores (Bergamini, 1997).

De acordo com Marras (2000), os primordiais estudos sobre a motivação são do início do século XX, sendo que, no ano de 1900, Frederick Taylor deu início ao debate sobre motivação, adotando a ideia de que o dinheiro era o maior fator motivacional. De acordo com Taylor, os indivíduos eram estimulados a ter determinados comportamentos apenas para

obterem mais dinheiro e que teriam de ser supervisionados para serem o mais produtivos possíveis em contexto laboral.

Por volta de 1927, Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, estudaram as variações do ambiente organizacional, em relação à produtividade na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago. Chegando, assim, à conclusão de que o grupo analisado aumentava a produtividade existindo, ou não, melhorias das condições de trabalho, mas sim pelo apoio conferido pelos seus superiores hierárquicos. Mayo afirmou que a produtividade dos colaboradores dependia muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores comportamentais e/ou emocionais, ficando este estudo conhecido como “Efeito Hawthorne”. Assim, surgiu a ideia de procurar compreender o comportamento humano nas organizações e, conseqüentemente, aumentar a produtividade organizacional (Abreu, 1982).

Segundo Abreu (1982), a partir desta descoberta, a importância do papel desempenhado pelos colaboradores e, tendo em consideração o colaborador enquanto um elemento humano, tem vindo a ser cada vez mais um fator de interesse e análise para as organizações.

#### **1.4 Ciclo motivacional**

Chiavenato (1998) refere que a motivação humana é um processo cíclico, sendo que, o comportamento é um sistema ininterrupto de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que estas vão ocorrendo.

De acordo com o autor, pode definir-se ciclo motivacional aquele que se inicia com o surgimento de uma necessidade, isto é, um estímulo que dá origem a um comportamento, quebrando o estado de equilíbrio do indivíduo e gerando, conseqüentemente, tensão e insatisfação. A partir deste estado, o indivíduo realiza uma determinada ação de modo a terminar com a insatisfação sentida. Caso essa ação tenha um resultado positivo, o indivíduo alcança a satisfação da necessidade, fazendo com que atinja novamente o estado de equilíbrio (Chiavenato, 1998).

A Figura seguinte mostra as etapas do ciclo motivacional, incluindo a satisfação da necessidade:

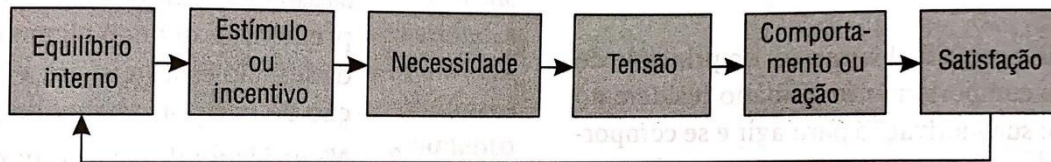


Figura 3: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade

Fonte: Chiavenato (2008, p. 65)

Para Chiavenato (1998), o ciclo motivacional sintetiza-se numa sequência de acontecimentos que se iniciam com o surgimento de uma necessidade e que findam com a respetiva satisfação e, conseqüente, regresso ao estado de equilíbrio inicial. Assim, entende-se que os indivíduos motivados são pessoas que se encontram em estado de tensão, sendo que, por forma a minimizar essa mesma tensão, utilizam esforços que, sendo eficazes, conduzem à satisfação da necessidade em causa, reduzindo a tensão.

Contudo, segundo Ferreira, Neves, & Caetano (2001), nem sempre é possível satisfazer a necessidade em causa. Por vezes, tal exercício pode não surtir efeito, surgindo assim a frustração ou a compensação, conforme ilustra a Figura 4. Quando existe frustração, esta surge devido à tensão provocada por uma necessidade que encontra uma barreira ou um obstáculo para a sua satisfação.

Chiavenato (1998) ainda acrescenta que, no que se refere à compensação, esta resulta quando a satisfação de uma outra necessidade minimiza ou anula uma necessidade que não pode ser satisfeita.

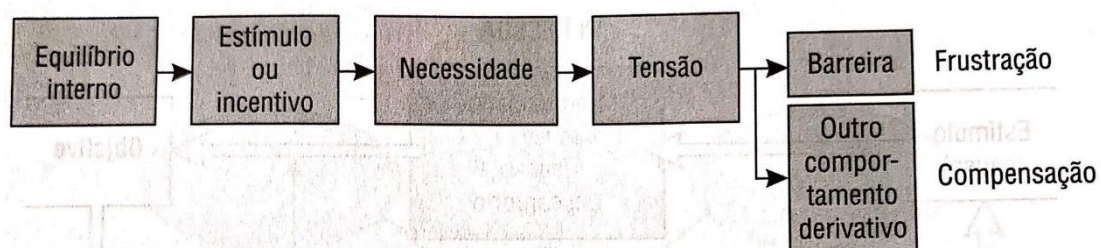


Figura 4: Ciclo motivacional com frustração ou compensação

Fonte: Chiavenato (2008, p. 66)

Surtem, assim, as teorias da motivação, de modo a explicar o comportamento humano. São diversas e têm como objetivo explicar como os seres humanos podem ser motivados.

## **1.5 Abordagens teóricas da motivação**

São diversas as teorias acerca da motivação, as quais pretendem dar uma explicação para os comportamentos dos colaboradores através do estudo de um combinado de variáveis que colocam em evidência o indivíduo na sua dimensão psicossocial, bem como, na situação na qual o comportamento se desenvolve (Rosa, 1994).

As teorias da motivação podem ser agrupadas em dois tipos de abordagens distintas: de conteúdo e de processo.

Contudo, nem sempre as teorias da motivação estiveram agrupadas deste modo. Segundo Martins & Santos (2006), as teorias estiveram agrupadas em dois grupos diferenciados, um grupo que focava os esclarecimentos teóricos relativos às causas da satisfação e outro grupo no qual se inseriam as teorias relacionadas ao conteúdo, as quais tentavam reconhecer necessidades ou valores característicos que constituíam a satisfação.

Para Martins & Santos (2006), esta primeira divisão das teorias foi confusa, uma vez que tanto incluía abordagens teóricas que explanavam a motivação humana como a satisfação no trabalho, impedindo por vários anos a explicação do construto<sup>1</sup> de satisfação laboral.

### **1.5.1 Teorias de Conteúdo**

As teorias de conteúdo caracterizam-se por estarem mais relacionadas com a análise dos motivos do comportamento humano. Estas teorias pretendem compreender os fatores internos dos indivíduos, que explicam o seu comportamento. O presumível é o de que os indivíduos têm necessidades internas, as quais dão origem a uma fonte de energia e que, consequentemente, levam a um determinado comportamento, com o intuito de alcançar a sua satisfação (Camilleri, 2007).

---

<sup>1</sup> Construção mental ou síntese feita a partir da combinação de vários elementos, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/constructo> [consultado em 22-05-2019].

### 1.5.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1954) articulou a teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades, as quais afetam e influenciam o comportamento humano (Chiavenato, 1994).

Esta teoria parte da ideia de que os indivíduos no local de trabalho, bem como na vida em geral, são motivados para alcançar a satisfação de um conjunto de necessidades internas (Rosa, 1994). Essas necessidades estão organizadas hierarquicamente, como uma pirâmide de necessidades, sendo que, conforme o indivíduo satisfaz as necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que exercem predomínio no seu comportamento (Chiavenato, 1994).

Maslow nomeou cinco níveis de necessidades humanas, como revela a Figura que se segue, as necessidades fisiológicas, a necessidade de segurança, as necessidades sociais, a necessidade de autoestima e autorreconhecimento e a necessidade de realização pessoal.



Figura 5: Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: Adaptado de Maslow (1954)

### **1.5.1.2 O movimento das relações humanas de Douglas McGregor**

Segundo Rosa (1994), Douglas McGregor (1960) foi o grande divulgador do princípio de que a motivação humana deve ser o alicerce fulcral de toda a atividade de um indivíduo.

McGregor (1960) enuncia duas teorias para o estudo do comportamento humano: para ele os indivíduos podem ser distribuídos em duas categorias, de acordo com os seus comportamentos e atitudes (Rosa, 1994).

Rosa (1994) ainda acrescenta, o mecanismo de necessidade para McGregor (1960) estipula dois fundamentos: a motivação é sempre desencadeada por necessidades insatisfeitas de nível inferior e as necessidades satisfeitas não originam comportamentos.

De acordo com McGregor (1970), a sua teoria opõe a visão pessimista do indivíduo (Teoria X) à visão otimista do mesmo (Teoria Y).

Para o autor, simples recompensas não são suficientes para modificar o estado de malquerença do indivíduo, porém, ameaças e penalidades são mais eficazes.

A Teoria Y compreende um tipo de gestão que envolve a participação e estabelece nos valores humanos e sociais, já a Teoria X aborda a exigência e imposição dos indivíduos em função da sua situação laboral, isto é, são impostos aos indivíduos controlos externos, com o objetivo de direcionar e manipular o comportamento individual em relação à tarefa realizada, de modo a atingir um efeito que lhe comprove (Chiavenato, 1999).

Para McGregor (1992), a Teoria X confere à direção uma justificação simples para um desempenho organizacional ineficiente, devido à natureza dos recursos humanos com os quais os indivíduos trabalham. Já a teoria Y enfoca o dilema na direção e não nos colaboradores, insinuando que os motivos estão no modo de organização e controlo dos colaboradores.

A Tabela seguinte exhibe as disparidades entre a Teoria X e a Teoria Y:

*Tabela 1: Diferenças entre a Teoria X e a Teoria Y*

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Não gosta de trabalhar	Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se
Tem necessidade de ser controlado e dirigido	É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa
Deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que irá permitir atingir os objetivos da empresa	Aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos
Deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades	Possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas
Não gosta de mudanças	Para além da segurança, deseja também ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização

*Fonte: Camara, Guerra, & Rodrigues (2007)*

### **1.5.1.3 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

A maioria dos investigadores que estudam a motivação focam-se nos fatores comuns da motivação humana. Já McClelland (1961) centrou as suas investigações nas diferenças entre os indivíduos. Segundo este investigador, existem três necessidades básicas fulcrais: necessidades de realização, de poder e de afiliação, as quais regulam o comportamento do indivíduo em contexto laboral. Contudo, essas necessidades são sentidas com graus distintos de intensidade, sobressaindo apenas uma que definirá a *performance* de cada indivíduo. Admite, ainda, que quando o indivíduo atinge um o objetivo com uma motivação intrínseca, essa motivação servirá de base para resolução de outras questões, diferenciando a sua personalidade (Rocha, 1997).

De acordo com Rocha (1997), McClelland (1961) estudou em especial a necessidade de realização, a qual apresenta como particularidades: a necessidade de realização é sólida, procuram feedback de resultados, pretendem funções de responsabilidade pessoal, preocupam-se com afetividade e reconhecimento, e selecionam tarefas que forcem a procura de alternativas e/ou mudanças.

#### **1.5.1.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

De acordo com Rosa (1994), Frederick Herzberg (1966) estabelece a sua teoria no ambiente externo e no trabalho realizado pelo indivíduo. Deste modo, identifica dois tipos de fatores motivacionais: os que satisfazem e os que não satisfazem.

Para Herzberg (1966), os fatores motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. O outro conjunto de fatores, denominados de fatores higiênicos ou não motivacionais são externos ao indivíduo, relativamente à posição/cargo em si ou à função do indivíduo e incluem: condições de trabalho e comodidade, estratégias da organização e administração, relações com os superiores, competência técnica dos superiores, salários, segurança e relações com os colegas (Chiavenato, 1994).

Foi possível ao investigador concluir que o conjunto de fatores externos ao ambiente laboral, quando não presentes, origina insatisfação e desmotivação nos colaboradores. No entanto, quando esses mesmos fatores externos ao ambiente laboral estão presentes, não indica, necessariamente, que motivem os colaboradores (Rosa, 1994).

Existe uma combinação de fatores internos que auxiliam a construção de níveis de motivação e que se refletem num bom desempenho laboral. Quando os fatores motivacionais são adequados aumentam consideravelmente a satisfação/motivação e quando instáveis e/ou incertos originam ausência de satisfação/motivação (Chiavenato, 1998).

#### **1.5.1.5 Os fatores de motivação de Katz e Kahn**

Daniel Katz e Robert Kahn (1966) nomearam fatores distintos de motivação que combinam vontades e valores individuais com a teoria de recompensas e controlo individuais. Os autores reconhecem quatro tipos de fatores que interferem negativa ou positivamente o grau de motivação dos indivíduos: a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-expansão e Internacionalização dos Objetivos (Rocha, 2007). Conclui-se que certos estímulos ou incentivos de motivação levam a determinados tipos de comportamento, tal como se pode verificar na Tabela seguinte:



Tabela 2: Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
<b>1 – Obediência à lei</b>	
• Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras	• Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
<b>2 – Satisfação instrumental</b>	
• Sistema geral de recompensas	• Subida possível na produtividade
	• Redução no absentismo e turnover
• Recompensas individuais	• Subida possível na produtividade
	• Possível redução no turnover e no absentismo
• Aprovação dos líderes	• Possível decréscimo no turnover e no absentismo
	• Possível subida na produtividade
• Aprovação aos pares	• Possível decréscimo no turnover e no absentismo
	• Possível subida na produtividade (ou possível descida)
<b>3 – Auto-expansão</b>	
• Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas	• Alta produtividade
	• Diminuição do absentismo
<b>4 – Internacionalização dos objectivos da organização</b>	
• Auto-identificação com os valores da organização	• Subida da produtividade
	• Comportamento espontâneo e inovador
	• Redução do turnover e absentismo

Fonte: Rocha (2007)

### 1.5.1.6 Teoria de ERC de Alderfer

A teoria Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC), desenvolvida por Clayton Alderfer (1972), é uma abordagem mais atual do estudo da motivação humana, tendo reformulado a teoria de Maslow (1954), e reagrupando-a em categorias: as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento (Rosa, 1994), tal como demonstra a Tabela seguinte:

Tabela 3: Modelo de ERC de Alderfer

Necessidades	Modo como satisfazer as necessidades
Crescimento	Tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal.
Relacionamento	Estabelecer e sustentar relações interpessoais com os colegas de trabalho, subordinados, superiores, família e amigos.
Existência	Acesso água, ar, alimentação, salário, condições de trabalho adequadas e benefícios.

Fonte: Kim (2006)

Quando o indivíduo reúne as condições necessárias da categoria existência, seguindo da categoria de relacionamento e por último de crescimento, sentirá satisfação. No caso de ocorrer regressão entre as diversas categorias de necessidades, resultará em frustração. Assim, se uma necessidade de categoria superior não for satisfeita, o indivíduo retomará às necessidades de categorias inferiores, que aparentam ser mais simples de satisfazer (Bergamini, 2008).

De acordo com Robbins (2005), esta teoria, contrariamente, à teoria de Maslow (1954), não utiliza uma hierarquia inflexível em que uma necessidade de categoria inferior tenha de ser satisfeita para se satisfazer as outras necessidades seguintes. Suportando, ainda, a ideia de que as diversas necessidades podem atuar concomitantemente como motivadoras do comportamento humano.

A Tabela seguinte expõe de forma concisa as teorias referidas nos subcapítulos anteriores, assim como os seus principais pressupostos.

*Tabela 4: Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus pressupostos*

<b>Maslow</b> (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
<b>McGregor</b> (1960)	Apresenta duas abordagens contrárias, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indiferente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
<b>McClelland</b> (1961)	Demanda que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
<b>Herzberg</b> (1966)	Considera duas ordens de fatores ligados à motivação: os fatores higiénicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
<b>Katz e Kahn</b> (1966)	Distinguem quatro tipos de fatores que afetam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
<b>Alderfer</b> (1972)	Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.

*Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)*

### **1.5.2 Teorias de Processo**

De acordo com Rosa (1994), as teorias de processo têm como finalidade perceber como o processo se inicia, mantém e termina, focando-se nos processos cognitivos. Isto é, realçando um conjunto de fatores psicológicos implícitos ao comportamento humano, ou seja, como o comportamento é desencadeado, conduzido e suportado.

#### **1.5.2.1 Teoria da equidade de Adams**

Adams (1963), sugere que o comportamento humano é conduzido pela percepção pessoal de cada indivíduo sobre a justiça ou razoabilidade relativa a uma conjuntura laboral, equiparando o seu desempenho e consequentes benefícios com o desempenho e benefícios dos colegas em situações semelhantes.

Assim, os indivíduos têm tendência a iniciar comportamentos de modo a minimizar as disparidades percebidas, esforçando-se menos ou impondo mais recompensas e/ou benefícios, de maneira mais ou menos consciente (Adams, 1963).

Quando um colaborador verifica que existe iniquidade ou injustiça, escolhe uma das seguintes alternativas de comportamento, segundo Chiavenato (1999):

- Altera o seu desempenho minimizando o seu esforço nas tarefas laborais;
- Reformula os benefícios e/ou recompensas recebidas, preservando a quantidade de produção e minimizando a qualidade do trabalho ou impondo receber mais benefícios;
- Modifica os pontos de comparação, procurando encontrar formas que façam com que a situação aparente ser mais agradável;
- Transforma a situação mudando de função ou saindo da organização.

Os esforços dos colaboradores para preservar a equidade podem assumir várias formas, como por exemplo, aumentar ou diminuir a quantidade ou qualidade do seu trabalho, ou também, podem tentar alterar os benefícios e/ou recompensas recebidos (Rocha, 2005).

### 1.5.2.2 Teoria motivacional de Victor H. Vroom

Vroom (1964) fundamentou-se no facto de que o processo motivacional é, somente, focado para produzir. Afirma, assim, que existem três fatores que determinam a motivação para produzir em cada colaborador:

1. A vontade de alcançar objetivos individuais.
2. A percepção da ligação entre a produtividade e a realização de objetivos pessoais.
3. A percepção da capacidade do colaborador de manipular a sua própria produtividade.

A Figura seguinte exhibe os três fatores da motivação para produzir:

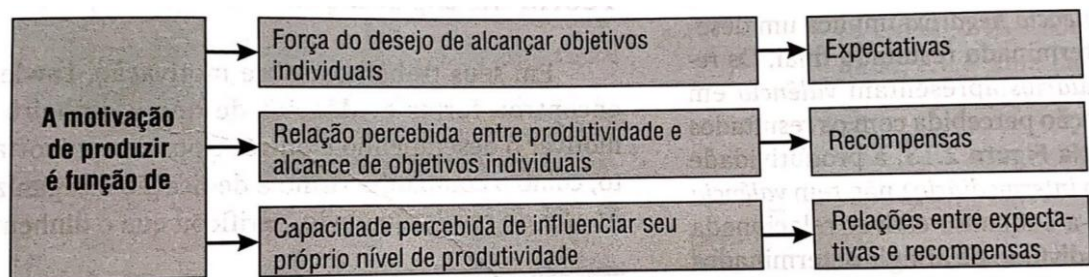


Figura 6: Os três fatores da motivação para produzir.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 71)

De acordo com Vroom (1964), um colaborador pode ansiar aumentar a sua produtividade individual quando três condições estão presentes:

1. **Objetivos pessoais do colaborador:** como por exemplo, reconhecimento, trabalho estimulante, dinheiro, aceitação social, segurança, entre outros.
2. **Ligação percecionada entre o alcance de objetivos individuais e produtividade:** no caso de um colaborador ter como objetivo receber um salário mais elevado, e se a remuneração for de acordo com aquilo que produz, poderá sentir-se mais motivado para produzir mais. No entanto, se o seu objetivo for o de aceitação por parte dos outros colaboradores da equipa, isso poderá originar a que o colaborador tenha um baixo nível de produção, dado que um aumento de produção poderá indicar rejeição do grupo.
3. **Perceção da capacidade de influenciar a própria produtividade:** se um colaborador reconhecer que o desempenho e esforço gasto possuirá um efeito insuficiente sobre o resultado, a tendência será a de não se esforçar demasiado.

A Figura a seguir mostra a expectativa de resultados através da realização de resultados intermediários.



Figura 7: Modelo de expectativa aplicado.

Fonte: Hellriegel & Slocum Jr. (1974, p. 321), citado por Chiavenato (2008, p. 72)

Por forma a elucidar a sua teoria, Vroom (1964) sugere um modelo de expectativa da motivação, que se fundamenta em objetivos intermediários que levam a um resultado. De acordo com este modelo, a motivação é um método que gere opções entre atitudes, isto é, o colaborador compreende os efeitos de cada opção de comportamento como consequências, apresentando uma sucessão de ligações entre os resultados intermediários e os resultados finais. Portanto, quando um colaborador pretende alcançar um resultado intermediário, como por exemplo a produtividade elevada, na verdade ele está à procura de meios para atingir resultados finais, como por exemplo dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção e aceitação do grupo (Chiavenato, 2008).

### 1.5.2.3 Teoria de expectativa de E. Lawler

Nos seus estudos sobre o tema, Lawler (1971), citado por Chiavenato (2008) deparou-se com o facto de que o dinheiro é um fator motivacional de desempenho e de outros tipos de atitudes, tais como a cooperação entre colaboradores e o empenho para com a organização. No entanto, apesar do resultado esperado, o autor apurou que o dinheiro tem pouco efeito motivacional, quando não aplicado corretamente. Em muitas organizações, a ligação pouco sólida entre o dinheiro e o desempenho, deve-se a diversos motivos, tais como:

1. A debilidade da recompensa e o tempo decorrido para recebê-la, conferem a ideia errada de que as recompensas dos colaboradores não se relacionam com o seu desempenho. Como a recompensa é fraca e demorada, a ligação entre o dinheiro e o desempenho torna-se débil.

2. As avaliações de empenho não refletem diferenças em termos de salários, ou seja, os salários normalmente regem-se pela média, acabando por não recompensar os colaboradores com um bom desempenho, e originando uma ligação pouco sólida entre o dinheiro e o empenho.
3. A estratégia de remuneração das organizações está, normalmente, ligada às estratégias governamentais e sindicais, que procuram normalizar sem distinções os salários, tornando-os gerais e amplos, não distinguindo o bom e o mau desempenho.
4. A ideia de que o dinheiro é algo insignificante, quando, na verdade, é um dos fatores principais que levam os indivíduos a trabalhar numa organização.

Para Lawler (1971), citado por Chiavenato (2008), a sua teoria é suportada por duas firmes ideias:

1. Os indivíduos pretendem dinheiro porque é algo que lhes possibilita a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também concede circunstâncias para satisfazer as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Na realidade, o dinheiro é um meio e não um resultado, dado que pode comprar as mais diversas coisas que satisfaçam as mais variadas necessidades individuais.
2. Se os indivíduos percecionarem e acreditarem que o seu esforço e empenho, é essencial para conseguirem mais dinheiro, eles provavelmente irão se esforçar e empenhar o máximo possível.

A teoria de expectativa de Lawler III está expressa na equação da Figura seguinte.

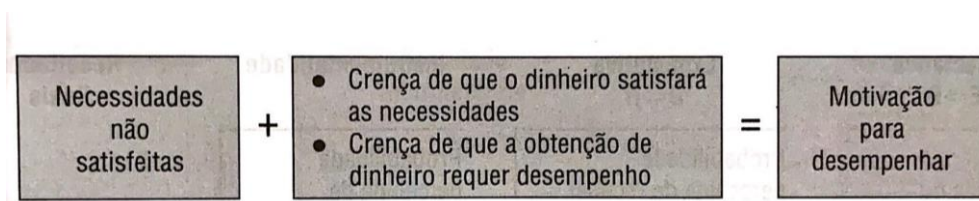


Figura 8: Teoria de expectativa de E. Lawler  
Fonte: Chiavenato (2008, p. 74)

Segundo Chiavenato (2008), o dinheiro pode ser um forte fator motivacional, no caso de os indivíduos percecionarem uma relação direta ou indireta entre o seu desempenho e, conseqüente, aumento salarial. Se a percepção for confirmada, os indivíduos irão, certamente, melhorar o seu empenho, com o objetivo de alcançar o esperado resultado financeiro.

#### 1.5.2.4 Teoria da definição de objetivos de Locke

Edwin Locke (1968), citado por Rocha (2005) afirma que a determinação de objetivos resulta num maior nível de motivação. No entanto, nem sempre é possível aos colaboradores determinar os seus objetivos individuais, dado que trabalham em organizações, cujos objetivos podem interferir com os seus objetivos pessoais.

Esta teoria tem como princípio o facto de que os colaboradores reúnem os seus esforços, de modo a alcançar os respetivos objetivos. Assim, a determinação de objetivos impulsiona um colaborador, orientando os seus comportamentos e atitudes para um objetivo (Cavalcanti et al., 2005).

Quanto maior a dificuldade de um objetivo, mais realizado se sentirá o colaborador ao cumpri-lo. Locke afirma também que, quanto mais característico e particular for o objetivo, mais esforço será dispensado para o alcançar (Locke, 1968, citado por Rocha; 2005).

Os objetivos devem deter algumas particularidades que podem originar um maior nível de motivação. Devem ser concebíveis, de modo a que não entrem em conflito com valores pessoais. Determinar objetivos, envolvendo os colaboradores, torna mais presumível a sua aceitação, originando um maior empenho e compromisso. Os objetivos devem ser também um desafio, porém possíveis de serem alcançados, devem ser também específicos (Cavalcanti et al., 2005).

A Tabela seguinte expõe de forma concisa as teorias referidas nos subcapítulos anteriores, assim como os seus principais pressupostos.

*Tabela 5: Resumo das Teorias de Processo e dos seus pressupostos*

<b>Adams</b> (1963)	Salienta a perceção pessoal do indivíduo acerca da justiça ou razoabilidade na sua relação laboral com a organização.
<b>Vroom</b> (1964)	Indica que a motivação varia de acordo com a expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado mediante o trabalho desenvolvido.
<b>Lawler</b> (1968)	Sugerem quatro variáveis que regulam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
<b>Locke</b> (1968)	Considera que a principal fonte de motivação se encontra no estabelecimento de objetivos particulares e difíceis de alcançar.

*Fonte: Adaptado de Galhanas (2009)*



## 2 Clima e Cultura organizacional

### 2.1 Clima organizacional

Como consequência do conceito de motivação, em nível individual, surge o conceito de clima organizacional, ao nível da organização. Os membros de uma organização estão constantemente envolvidos no ajuste a uma diversidade de acontecimentos, de modo a satisfazer as suas necessidades e alcançar o equilíbrio emocional. Este ajuste não diz apenas respeito à satisfação das necessidades básicas e fisiológicas, mas também à necessidade de pertença a um grupo e de autorrealização (Chiavenato, 2008).

Para Chiavenato (2008), é fundamental a administração perceber a essência do ajuste e desajuste dos colaboradores, dado que a satisfação dessas necessidades superiores depende especificamente de pessoas que estão em cargos com autoridade hierárquica. Esse ajuste varia de um colaborador para outro, e dentro do mesmo colaborador, de um determinado momento para outro.

Ao ambiente interno existente entre os membros da organização dá-se o nome de clima organizacional, que está estreitamente relacionado com o nível de motivação dos colaboradores. Quando existe um elevado nível de motivação entre os colaboradores, o clima motivacional tende a aumentar e reflete-se em satisfação, cooperação e interesse, etc. No entanto, quando o nível de motivação entre os colaboradores é baixo, o clima organizacional tem tendência a diminuir, ocorrendo desinteresse e descontentamento, podendo até ocorrer estados de revolta, hostilidade e desacordo (Chiavenato, 2008).

É possível variar no “continuum”, tal como representado na Figura abaixo.

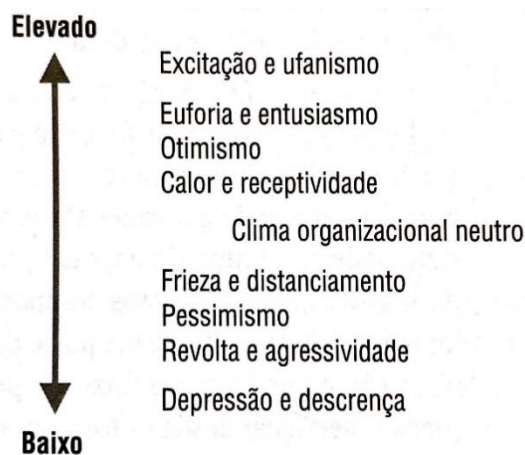


Figura 9: Continuum de níveis do clima organizacional

Fonte: Chiavenato (2008, p. 103)



Atkinson (1964), citado por Chiavenato (2008), criou um modelo para analisar o comportamento motivacional, que tem em atenção os meios decisivos da motivação, fundamentando-se nos princípios seguintes:

1. Todos os sujeitos possuem necessidades básicas que revelam comportamentos e apenas afetam o comportamento quando incitados.
2. A instigação ou não dessas necessidades depende da circunstância ou do ambiente percebido pelo sujeito.
3. As características próprias do ambiente auxiliam a estimulação ou instigação de certas necessidades. Uma necessidade particular não afeta o comportamento até que este seja incitado por um efeito ambiental adequado.
4. Alterações no ambiente percebido irão resultar em alterações no modelo da motivação instigada.
5. Cada tipo de motivação é orientado para a satisfação de um tipo de necessidade. O modelo de motivação instigada demarca o comportamento e a alteração nesse modelo originará alterações de comportamento.

De acordo com Litwin (1971), citado por Chiavenato (2008), o clima organizacional compreende um vasto e flexível panorama da influência ambiental sobre a motivação, sendo uma propriedade do ambiente organizacional que:

1. Influencia o comportamento.
2. É compreendida pelos membros de uma organização.

Em suma, o clima organizacional está relacionado com o ambiente interno que existe entre os membros de uma organização e está particularmente interligado com o grau de motivação dos mesmos. O termo clima organizacional refere-se precisamente às características motivacionais do ambiente de uma organização, ou seja, às particularidades da organização que dão origem a diversos tipos de motivação nos colaboradores. Deste modo, o clima organizacional é benéfico quando origina a satisfação das necessidades individuais dos colaboradores, e é desvantajoso quando origina a frustração daquelas necessidades (Chiavenato, 2008).

## 2.2 Cultura organizacional

Segundo Chiavenato (2008), para se conhecer uma organização, tem-se primeiramente que conhecer a sua cultura e cada organização tem a sua cultura organizacional. Pertencer a uma organização, trabalhar e crescer profissionalmente na mesma, é compreender a sua cultura organizacional.

A cultura organizacional é um combinado de práticas e rituais regidos através de regras, atitudes e valores, os quais são partilhados por todos os membros da organização, apresentando normas informais que orientam o comportamento dos colaboradores no seu quotidiano e que encaminham os seus comportamentos para alcançar os objetivos da organização. A mentalidade de uma organização é refletida através da sua cultura (Chiavenato, 2008).

Chiavenato (2008) afirma que a cultura organizacional não é possível de ser observada, apenas é percecionada através dos seus efeitos e resultados, comparando-a a um “iceberg”, conforme se pode observar na Figura 10. Sendo que, na parte superior, que se encontra acima do nível da água, encontram-se as características visíveis e percecionados nas organizações e que são consequências da sua cultura. Normalmente são as consequências físicas da cultura, como por exemplo, o tipo de edifício e as cores usadas, os espaços como os tipos de salas e mesas, os modos e as condutas de trabalho, os títulos de cargos, as estratégias de gestão de recursos humanos e as tecnologias usadas. Já na parte submersa, estão as características invisíveis, mais difíceis de serem percecionados, os efeitos e características psicológicos e sociológicos da cultura.

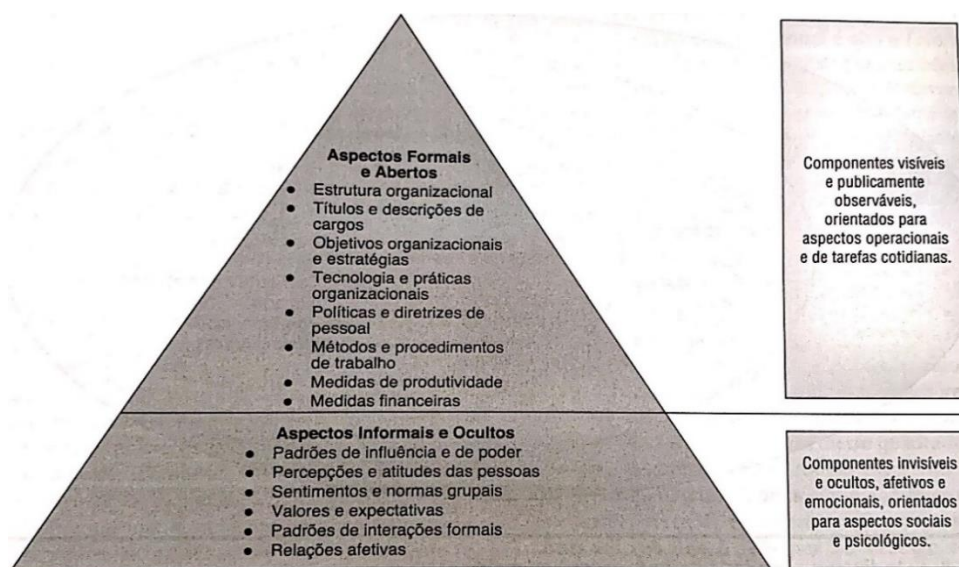
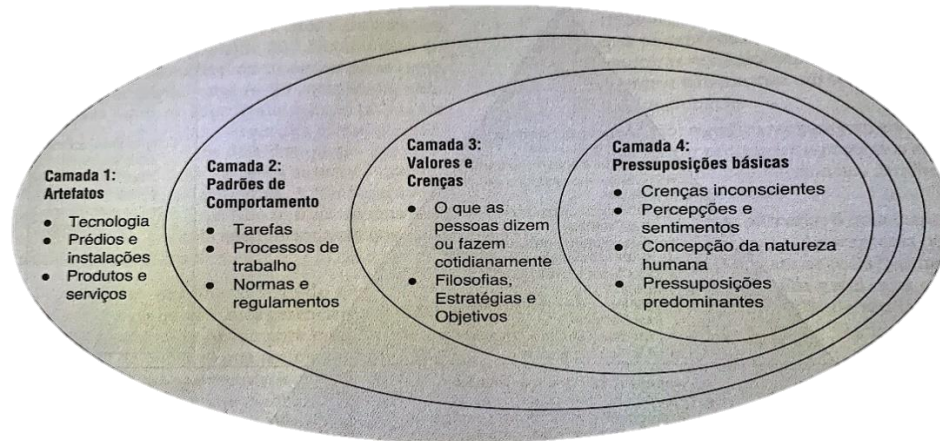


Figura 10: O “iceberg” da cultura organizacional  
Fonte: Chiavenato (2008, p. 101)

Para Chiavenato (2008), a comparação com um “iceberg” tem um entendimento claro. A cultura organizacional apresenta várias camadas com diversos graus de profundidade. De modo a compreender a cultura de uma organização, é essencial conhecer a cultura em todas essas camadas. A Figura a baixo demonstra as várias camadas da cultura organizacional.



*Figura 11: As diversas camadas da cultura organizacional*  
 Fonte: Adaptada de Hunt (1991, p. 221), citado por Chiavenato (2008, p. 102)

A dificuldade de mudar a cultura aumenta à medida que a camada é mais profunda. A primeira camada, a dos aspetos que caracterizam fisicamente a organização, é a mais fácil de transformar, dado que é composta por características físicas, que podem ser alteradas facilmente. No entanto, quanto mais se aprofunda nas outras camadas, a mudança verifica-se cada vez mais difícil. A camada das pressuposições básicas (a mais profunda) é onde se verifica que a transformação cultural é mais demorada e difícil (Chiavenato, 2008).

Segundo Luthans (2002), citado por Chiavenato (2008), a cultura organizacional apresenta seis características fulcrais:

1. **Harmonia nas condutas percecionadas:** as relações entre os membros da organização caracterizam-se por uma linguagem e políticas próprias.
2. **Normas:** são modelos comportamentais que abrangem orientações sobre o modo de fazer algo.
3. **Valores predominantes:** são os valores fulcrais pelos quais a organização se rege, bem como, os membros da mesma.
4. **Filosofia:** é a ideologia que demonstra como os membros da organização, clientes e/ou fornecedores devem ser tratados.
5. **Regras:** são os protocolos instituídos pela organização.
6. **Clima organizacional:** é o modo como os membros da organização se relacionam entre si, como interagem com os clientes e fornecedores.

### 3 Recompensar os colaboradores

Neste capítulo são abordados os diversos métodos de recompensação, dada a sua relevância em potencializar a motivação dos colaboradores, com o objetivo de alcançar, não só, os objetivos organizacionais, mas também, de se satisfazerem as metas e objetivos individuais dos colaboradores.

#### 3.1 Remuneração

De acordo com Chiavenato (2014), cada colaborador está disposto a trabalhar com dedicação e empenho, aplicando as suas competências e conhecimentos, pressupondo que irá receber uma remuneração apropriada. As organizações têm interesse em investir em compensações para os seus colaboradores, com a condição de que os colaboradores auxiliem assim a atingir os objetivos da organização. Os conceitos resultados e recompensas estão estreitamente ligados, resultando no conceito de remuneração total.

##### 3.1.1 Os quatro componentes da remuneração total

Chiavenato (2014) afirma que a remuneração total dos colaboradores é composta por quatro componentes principais, sendo que a proporção referente a cada um dos componentes altera de uma organização para outra. Algumas organizações realçam a remuneração básica, já outras escolhem salientar incentivos salariais, conforme o desempenho de cada colaborador (Figura 12).

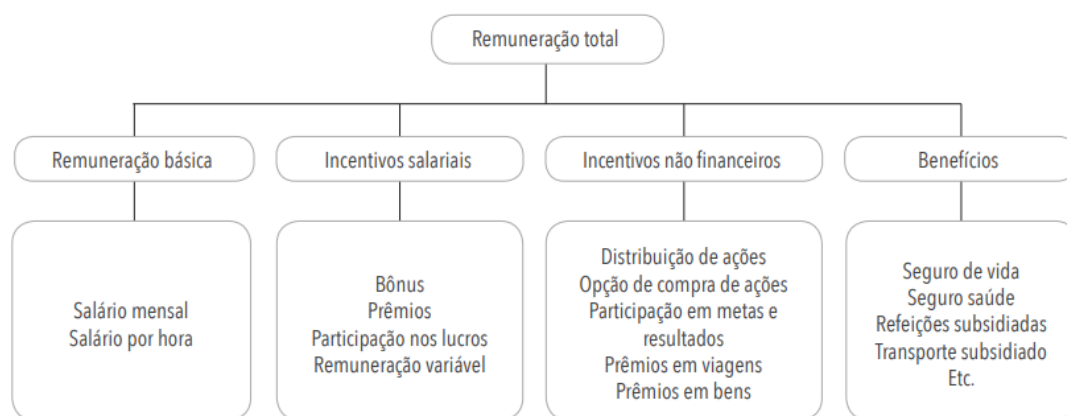


Figura 12: Os quatro componentes da remuneração total  
Fonte: Chiavenato (2014, p. 241)

Na generalidade das organizações, o primordial componente da remuneração total é a remuneração básica, isto é, o pagamento fixo que cada colaborador recebe regularmente em salário mensal ou salário por hora. O segundo componente são os incentivos salariais (por exemplo, bônus e prêmios), ou seja, projetos criados para compensar os colaboradores com elevado empenho e esforço que atingem os objetivos e, conseqüentemente, cooperam para o objetivo final da organização. Já o terceiro componente é relativo aos benefícios, por norma inseridos na remuneração indireta (Chiavenato, 2014).

### 3.1.2 Recompensas financeiras e não financeiras

As recompensas podem ser divididas em **financeiras** e **não financeiras**. As recompensas financeiras podem ser **diretas** e **indiretas** (Chiavenato, 2014):

- **Recompensa financeira direta:** compreende o pagamento em forma de salários, comissões, prêmios e bônus. Salário é a remuneração em dinheiro, paga pela organização ao colaborador, mediante o cargo que exerce e os serviços que presta.
- **Recompensa financeira indireta:** é a remuneração indireta, estabelecida nas condições do contrato coletivo de trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização, que inclui férias, bonificações, gorjetas, participação nos resultados, mas também o valor correspondente aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização, tais como: subsídio de alimentação e de transporte, seguro de acidentes pessoais e/ou vida, entre outros.

A remuneração total é a soma da recompensa direta e indireta, isto é, é tudo aquilo que os colaboradores obtêm como resultado das tarefas que realizam numa organização (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), as recompensas não financeiras oferecidas pela organização, como por exemplo: investimentos em formação, reconhecimento, segurança no local de trabalho, entre outras, afetam a satisfação dos colaboradores relativamente à remuneração.

A Figura 13 confere uma ideia resumida relativamente aos diversos tipos de recompensa:

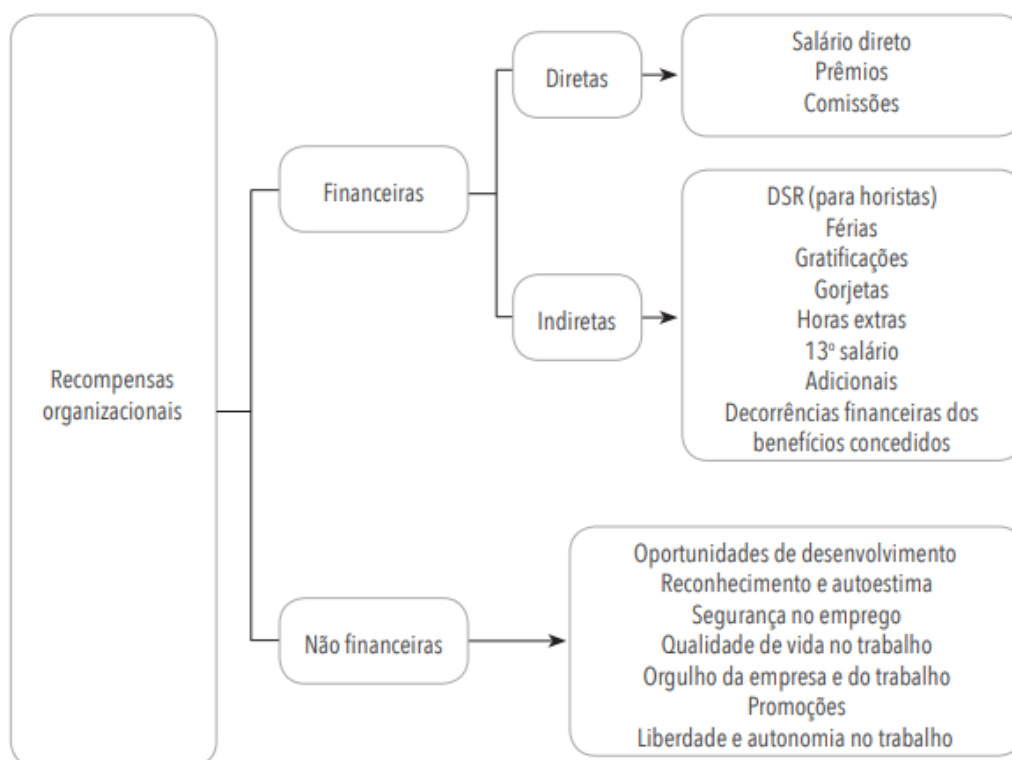


Figura 13: Os diversos tipos de recompensas

Fonte: Chiavenato (2014, p. 242)

Conforme exhibe a Figura acima, as recompensas organizacionais dividem-se em dois tipos: as **não financeiras** (como por exemplo: reconhecimento pelo trabalho realizado, promoções, qualidade de vida no trabalho, entre outras); e as **financeiras**, que se dividem ainda em dois tipos, as **diretas** (salário, prémios, bónus e comissões) e as **indiretas** (tais como: férias, gorjetas, o valor correspondente aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização, entre outras).

### 3.2 Programas de incentivos

Segundo Chiavenato (2014), apesar de necessário, não é suficiente recompensar somente os colaboradores pelo tempo e esforço que dedicam à organização. É essencial incentivar os colaboradores continuamente a desempenharem a suas funções o melhor possível e a atingir metas e resultados futuros. A remuneração fixa não é suficiente para motivar os colaboradores para alcançar objetivos, sejam individuais ou da organização, ou para melhorar o desempenho das suas tarefas.

### **3.2.1 Recompensas e penalidades**

De acordo com Miles (1975), citado por Chiavenato (2014), as organizações conciliam sistemas de recompensas (incentivos para despertar condutas pretendidas pela organização) e penalidades (punições e castigos para reprimir certos tipos de condutas inconvenientes), de modo a delimitar as atitudes dos colaboradores. O sistema de recompensas abrange os benefícios que a organização oferece aos colaboradores, mas também, os métodos pelos quais os benefícios são partilhados. Não se refere apenas a salários, promoções, férias e bónus, mas também a outro tipo de recompensas não tão observáveis, tais como, segurança no local de trabalho, promoções para posições mais desafiantes ou de maior crescimento profissional, reconhecimento pelo bom desempenho, entre outras.

Por outro lado, refere Chiavenato (2014) que o sistema de penalidades abrange diversas medidas corretivas, que pretendem direcionar o comportamento dos colaboradores e evitar que se desvie das condutas desejáveis, assim como, acautelar a sua reiteração (com avisos verbais ou escritos), ou até, em situações extremas, penalizar a reincidência (com suspensão de trabalho), ou até mesmo afastar totalmente o colaborador da organização.

O sistema de recompensas e penalidades é o método que incita os colaboradores a trabalhar em prol da organização (Barnard, 1971, citado por Chiavenato; 2014).

Segundo Clark & Wilson (1961), citados por Chiavenato (2014), os fundamentais objetivos das recompensas são os seguintes:

- Elevar a perceção e o comprometimento do colaborador para com a organização, ou seja, estimular a perceção da missão da organização e da visão de futuro na mesma.
- Aumentar o espírito de equipa e do trabalho em grupo.
- Incitar comportamentos que concedam valor à organização, ao cliente e aos próprios colaboradores.

De acordo com McGregor (1971), citado por Chiavenato (2014), os tipos de recompensas financeiras adotados são os seguintes:

- Recompensas relativas com o alcance de metas organizacionais.
- Recompensas referentes ao tempo de serviço do colaborador.
- Recompensas relacionadas com um desempenho excelente (aumento por mérito).
- Recompensas relativas aos resultados do departamento/divisão, ou mesmo gerais.
- Recompensas referentes ao aumento de aptidões.

Estes tipos de recompensas são atribuídos, como retribuição pelo aumento de produtividade, aumento da produção, sublimidade no serviço, incremento de vendas, ampliação de lucros, isto é, pelo alcance das metas organizacionais em geral (Chiavenato, 2014).

Conforme afirma Chiavenato (2014), o sistema de recompensas e penalidades deve basear-se nos aspectos subsequentes:

1. Retroação: reforço positivo da conduta desejada, deve revigorar e fomentar o desempenho excelente.
2. Interligar as recompensas oferecidas com os resultados obtidos.

O sistema de recompensas deve ter em consideração a noção de reforço positivo de Skinner: toda a conduta é definida pelas suas consequências. O reforço positivo assenta em dois princípios básicos (Chiavenato, 2014):

1. Os colaboradores pretendem realizar atividades pelas quais conseguirão mais e maiores recompensas e/ou benefícios.
2. As recompensas conseguidas favorecem cada vez mais o reforço para a melhoria do desempenho.

O reforço positivo é direcionado para os resultados ambicionados. A teoria do reforço positivo atenta que os colaboradores têm determinados comportamentos por um dos dois motivos (Chiavenato, 2014):

1. Porque determinada espécie e/ou grau de desempenho é geralmente recompensado.
2. Porque um tipo de desempenho característico foi outrora recompensado, de modo que será repetido, com a ideia de que a recompensa se repita igualmente.

### **3.2.2 Remuneração por competência**

De acordo com Chiavenato (2014), a remuneração por competência é um modo de remuneração relativo ao nível de competência de cada colaborador, que recompensa determinadas capacidades comportamentais e técnicas do mesmo. A remuneração deixa de estar ligada com os requisitos do cargo/posição e passa a estar relacionada com as qualificações e competências de quem executa as funções. As organizações compreendem por competência as seguintes características, entre outras: criatividade, conhecimento, personalidade, habilidade técnica e inovação.



A Tabela seguinte exhibe as diferenças entre a remuneração tradicional e a remuneração por competência:

*Tabela 6: Diferenças entre remuneração tradicional e por competência*

Remuneração tradicional	Remuneração por competência
Pagamento do salário previamente estabelecido para o cargo	Pagamento, mensal ou anualmente, varia de acordo com a avaliação do desempenho
O salário é fixo	O salário não é fixo
A avaliação do desempenho não afeta a remuneração da pessoa	A avaliação do desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa
Apenas os executivos podem receber bônus relacionado com metas pré-negociadas	Todos os colaboradores podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado
Não motiva nem estimula envolvimento com o negócio da empresa	Funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa

*Fonte: Chiavenato (2014, p. 279)*

Na remuneração por competência, os colaboradores que realizam as mesmas funções, isto é, que estão no mesmo cargo/posição, podem receber remunerações distintas, conforme a competência de cada um. É essencial ter três aspetos em consideração (Chiavenato, 2014):

1. Primeiramente, os superiores hierárquicos devem verificar junto de cada colaborador as competências requeridas para a função, assim como, as características positivas e negativas de cada um.
2. De seguida, deve ser desenhado um programa de formação, sendo que cada colaborador fica encarregue da sua evolução e qualificação profissional.
3. Por último, a remuneração é individualizada, sendo uma remuneração mais coesa com o contributo prestado por cada colaborador.

Chiavenato (2014) refere que a remuneração por competência é uma forma de recompensar os colaboradores, conforme o contributo individual de cada um e incitar o empenho e envolvimento destes nos negócios da organização.

A Tabela seguinte ilustra as vantagens e desvantagens da remuneração por competências:

*Tabela 7: Vantagens e desvantagens da remuneração por competências*

Vantagens	Desvantagens
Facilita a identificação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador	Colaboradores menos competentes podem se sentir inseguros
O treinamento torna-se útil para cada colaborador por ser específico e com objetivos definidos	A possível diferença salarial entre colaboradores que ocupam o mesmo cargo pode gerar insatisfação
Os colaboradores sentem-se mais motivados	A motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo se rotinizar
Colaboradores com potencial inexplorado podem crescer na empresa	Pode gerar angústia e ansiedade

*Fonte: Chiavenato (2014, p. 280)*

### **3.3 Benefícios e serviços**

Os benefícios e serviços concedidos aos colaboradores são formas indiretas de remuneração total, dado que, se a organização não os oferecesse, teriam de ser adquiridos no mercado com o salário recebido (Chiavenato, 2014).

#### **3.3.1 Conceito de benefícios sociais**

Os benefícios são privilégios oferecidos pelas organizações, como meio de pagamento adicional aos salários, e abrangem uma diversidade de regalias como subsídio de alimentação e transporte, assistência médica, seguro de vida, entre outras. Os benefícios estão profundamente ligados com aspetos da responsabilidade social da organização (Chiavenato, 2014).

Para Dessler (1997), citado por Chiavenato (2014), os benefícios representam remunerações financeiros indiretos concedidos aos colaboradores, sendo que compreendem férias, pensões, segurança, despesas relativas com educação e saúde, descontos em produtos, entre outros.

Chiavenato (2004), citado por Chiavenato (2014), acrescenta que os benefícios sociais são vantagens que as organizações oferecem aos colaboradores, com o intuito de lhes economizar esforços e dinheiro.

De acordo com Cenzo & Robbins (1996), citados por Chiavenato (2014), os benefícios sociais são gratificações não financeiras fundamentadas pela pertença à organização e que são concedidos com o objetivo de manter os colaboradores.

#### **3.3.2 Tipos de benefícios sociais**

Segundo Chiavenato (2010), citado por Chiavenato (2014), os benefícios sociais podem ser categorizados quanto à exigibilidade legal, natureza e objetivos:

##### **a. Quanto à exigibilidade legal**

Os planos de benefícios podem ser categorizados em legais ou espontâneos, de acordo com a exigibilidade.

- **Benefícios legais**, que são impostos pela legislação ou por acordo coletivo entre sindicatos. Os fundamentais benefícios legais são:
  - Férias;

- Subsídio de férias e de natal;
- Reforma;
- Seguro de acidentes de trabalho;
- Baixa médica por doença;
- Licença de maternidade.

Alguns destes benefícios são pagos pela organização, enquanto que outros são pagos pelo Estado/Segurança Social.

- **Benefícios espontâneos**, que são oferecidos por opção, uma vez que não são exigidos por lei. São considerados benefícios voluntários e incluem:
  - Recompensas;
  - Transporte financiado;
  - Seguro de vida;
  - Assistência médica.

#### **b. Quanto à natureza**

Os planos de benefícios podem ser categorizados em monetários ou não monetários, de acordo com a sua natureza.

- **Benefícios monetários**, que são conferidos em dinheiro, normalmente incluídos no recibo de vencimento. Os fundamentais benefícios monetários são:
  - Férias;
  - Subsídio de férias e de natal;
  - Recompensas;
  - Complemento do salário, em situação de baixa médica por doença;
- **Benefícios não monetários**, que são conferidos na forma de serviços, privilégios ou facilidades, como por exemplo:
  - Refeitório;
  - Assistência médica;
  - Aconselhamento;
  - Transporte de casa para o trabalho e vice-versa;
  - Horário flexível ou móvel.

### c. Quanto aos objetivos

Os planos de benefícios podem ser categorizados em assistência, lúdicos e complementares, quanto aos objetivos.

- **Benefícios de assistência**, que são benefícios que procuram conceder ao colaborador e à sua família condições de segurança e assistência em casos de imprevistos ou emergências. Abrangem:
  - Assistência médica;
  - Assistência financeira (empréstimos);
  - Serviço social;
  - Complemento do salário, em situação de baixa médica por doença;
  - Seguro de vida ou de acidentes pessoais;
  - Creche para os filhos de colaboradores.
  
- **Benefícios lúdicos**, que são serviços e benefícios que pretendem oferecer ao colaborador condições físicas e psicológicas de diversão, lazer ou descanso. Por vezes, estes benefícios estendem-se à família. Incluem:
  - Áreas de lazer nos intervalos de trabalho;
  - Música ambiente;
  - Atividades desportivas;
  - Passeios e excursões programadas.

Algumas atividades lúdicas têm como objetivo a consolidação das relações, criando amizades e companheirismo entre os colaboradores.

- **Benefícios complementares**, que são benefícios que pretendem conceder aos colaboradores certos privilégios e vantagens, tais como:
  - Transporte;
  - Restaurante no local de trabalho;
  - Estacionamento privado;
  - Horário de trabalho móvel;
  - Multibanco no local de trabalho.

A Figura seguinte expõe de forma concisa os tipos de benefícios abordados neste subcapítulo:

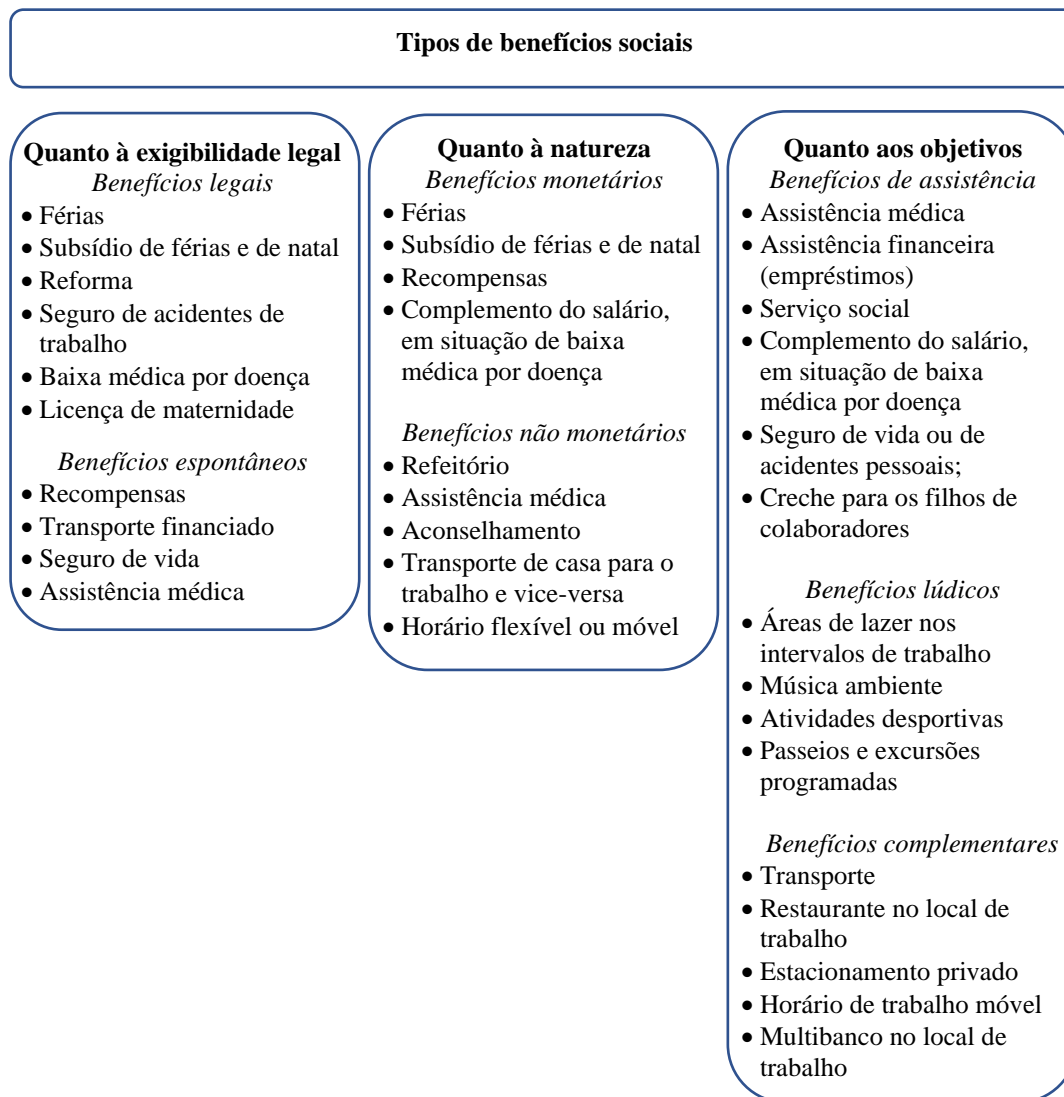


Figura 14: Tipos de benefícios sociais  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

### 3.3.3 Objetivos dos planos de benefícios

Chiavenato (2004), citado por Chiavenato (2014) refere que cada organização define o plano de benefícios, por forma a corresponder às carências particulares dos seus colaboradores. Os benefícios e serviços concedidos aos colaboradores pretendem satisfazer diversos objetivos pessoais, económicos e sociais:

#### a. Objetivos pessoais

Os benefícios visam corresponder às necessidades pessoais dos colaboradores, tornando a vida pessoal, familiar e laboral mais serena e produtiva. Pretendem criar condições para que

cada indivíduo tenha a possibilidade de se desconectar das inquietações do dia-a-dia e focar-se na realização das suas tarefas e funções.

#### **b. Objetivos económicos**

Os benefícios funcionam como um componente para manter os colaboradores. Desse modo, os benefícios pretendem:

- Reduzir o cansaço físico e psicológico dos colaboradores;
- Auxiliar o recrutamento de colaboradores e empolgar candidatos;
- Diminuir a rotatividade dos colaboradores e fixá-los na organização;
- Reduzir as faltas;
- Aprimorar a qualidade de vida dos colaboradores.

#### **c. Objetivos sociais**

Os benefícios visam corrigir carências ou falhas da segurança social, do sistema educativo, e restantes serviços prestados pelo governo, como segurança, transporte, entre outros. Para corresponder a um ou mais destes objetivos, cada organização traça e desenvolve o seu plano característico de benefícios. Os planos de benefícios sociais são traçados de modo a auxiliar os colaboradores em três âmbitos da sua vida:

1. **Na função:** envolvendo recompensas, prémios de produção, seguro de saúde, entre outros.
2. **Fora da função, mas dentro da organização:** envolvendo refeitório, atividades de lazer, transporte, entre outros.
3. **Fora da organização:** envolvendo entretenimento, como por exemplo, atividades desportivas.

## **4 Desenvolver os colaboradores**

Neste capítulo é explicado o conceito de formação, bem como, o respetivo processo e, ainda, são identificados diversos métodos de desenvolvimento de colaboradores. No final do capítulo é abordado o conceito de desenvolvimento organizacional e, também, o respetivo processo.

### **4.1 Conceito de formação**

Atualmente, a formação é vista como um sistema para desenvolver aptidões nos colaboradores, para que estes se tornem mais criativos e produtivos, com o objetivo de contribuir para os objetivos da organização. Deste modo, a formação é uma fonte de lucro, ao possibilitar que os colaboradores contribuam para os resultados organizacionais (Chiavenato, 2014).

Para Certo (1994), citado por Chiavenato (2014), formação é o método de desenvolver atributos nos colaboradores, por forma a torná-los mais produtivos e colaborarem mais para o alcance das metas da organização. A intenção da formação é amplificar a produtividade dos colaboradores nas suas funções, persuadindo as suas condutas.

Cenzo & Robbins (1996), citados por Chiavenato (2014) referem que a formação é algo que gera uma alteração perdurável num colaborador e que melhora a sua aptidão de desempenhar uma função. Podendo envolver uma modificação nas capacidades, conhecimento, atitudes ou comportamento, alterando o que os colaboradores dominam, como trabalham, a sua postura diante do trabalho e suas relações com os colegas ou superiores.

Chiavenato (2010), citado por Chiavenato (2014) acrescenta que a formação é o sistema educacional de curto prazo e aplicado de forma metódica e planificada, pelo qual os colaboradores aprendem conhecimentos, comportamentos e habilitações em função de objetivos antecipadamente definidos.

Existe uma diferença entre formação e desenvolvimento de colaboradores. A formação é direcionada para o presente, destaca a função atual e procura aperfeiçoar as aptidões e competências relacionadas com o desempenho imediato da função. Já o desenvolvimento de colaboradores salienta as funções a serem preenchidas no futuro na organização e as novas capacidades e competências que serão solicitadas (Bartz, Schwandt & Hillman, 1989, citados por Chiavenato; 2014).

Através da formação, e do desenvolvimento, dos colaboradores, cada indivíduo tem a possibilidade de reter informações, aprender competências, fortalecer comportamentos e condutas distintas, desenvolver conceitos abstratos e, principalmente, construir aptidões individuais. A Figura seguinte exhibe os cinco tipos de mudanças de comportamento pela formação (Chiavenato, 2014).

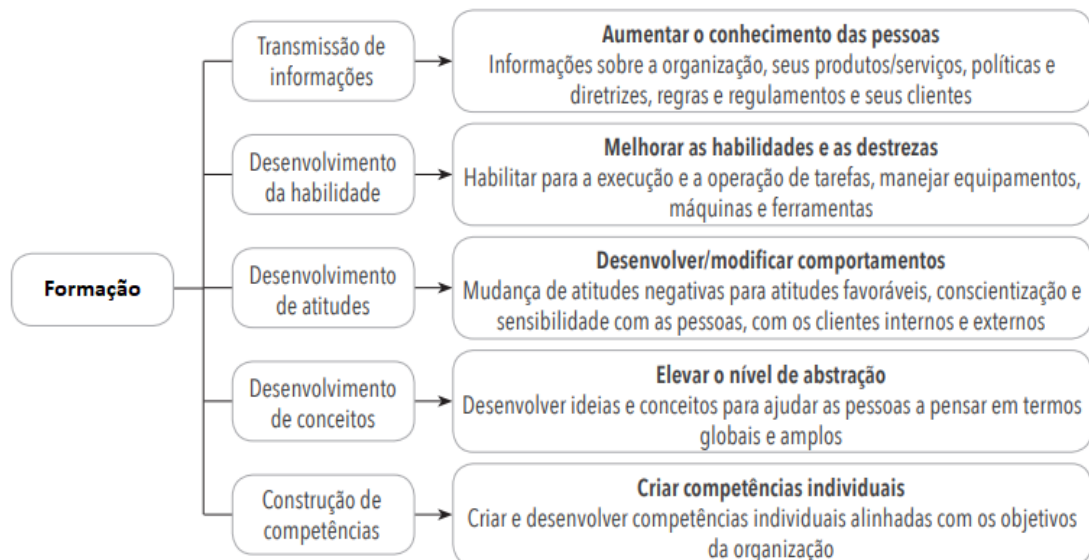


Figura 15: Tipos de mudanças de comportamento decorrentes da formação

Fonte: Chiavenato (2014, p. 311)

#### 4.1.1 Processo de formação

A formação é um procedimento cíclico e ininterrupto constituído por quatro etapas (Chiavenato, 2010, citado por Chiavenato; 2014):

1. **Diagnóstico:** confirmação das lacunas ou necessidades de formação a serem satisfeitas.
2. **Plano:** desenho do esboço de formação para atentar às carências verificadas.
3. **Implementação:** concretização do programa de formação.
4. **Avaliação:** verificação dos efeitos alcançados com a formação.

Os quatro estágios da formação incluem o diagnóstico e confirmação de lacunas, a deliberação sobre o plano para a resolução, a implementação do plano e a verificação dos efeitos alcançados com a formação (Figura 16).



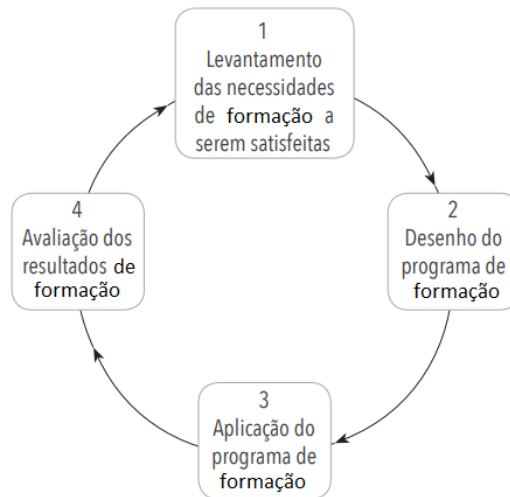


Figura 16: As quatro etapas do processo de formação  
Fonte: Chiavenato (2014, p. 316)

## 4.2 Desenvolvimento de colaboradores

Chiavenato (2014) refere que o desenvolvimento de colaboradores está mais ligado com a educação e direcionado para o futuro do que a formação. Está mais focado no desenvolvimento pessoal do colaborador e tem em vista a carreira futura, e não somente a função atual.

### 4.2.1 Métodos de desenvolvimento de colaboradores

Existem diversos sistemas de desenvolvimento de colaboradores, assim como, métodos de desenvolvimento de capacidades pessoais na função, tais como rotação de funções, posições de assessoria e atribuições de tarefas, e fora da função, como por exemplo, cursos e seminários, exercícios de simulação e formação fora da organização). Segundo Cenzo & Robbins (1996), citados por Chiavenato (2014), os principais procedimentos de desenvolvimento de colaboradores são os seguintes:

- **Rotação de funções:** transferência dos colaboradores para diversas posições na organização, com o intuito de alargar capacidades e conhecimentos. A rotação de funções pode ser vertical ou horizontal.
- **Posições de assessoria:** dar a possibilidade para que o colaborador, com alto potencial, trabalhe temporariamente sob a supervisão de um superior hierárquico em distintos departamentos da organização.

- **Aprendizagem prática:** é um método de formação, através do qual o colaborador se dedica a um trabalho de tempo integral para investigar e solucionar dilemas em determinados projetos ou noutras áreas.
- **Atribuição de tarefas:** possibilidade para o colaborador participar em tomadas de decisões, aprender através da percepção e procurar dilemas particulares na organização.
- **Participação em cursos e seminários externos:** é um método tradicional de desenvolvimento através de cursos formais e seminários. Pode ser realizado por cursos dentro da organização ou até mesmo à distância, através da utilização de videoconferências.
- **Exercícios de simulação:** abrangem estudos de caso (experiência de outras organizações), exercícios de dramatização e simulação de papéis, entre outros.
- **Formação *outdoor* (fora da empresa):** relacionado com a procura de novas capacidades, condutas e comportamentos que não existem na organização e necessitam de ser conseguidas externamente. A formação *outdoor* é, normalmente, oferecida por organizações especializadas em formação e desenvolvimento, cujo objetivo principal é ensinar aos colaboradores a importância de trabalhar em equipa.
- **Estudos de caso:** é um processo no qual o colaborador se depara com dilemas organizacionais para serem investigados e solucionados, desenvolvendo capacidades de análise, comunicação e persuasão.
- **Jogos de empresas:** é uma técnica na qual equipas de colaboradores competem entre si, tomando decisões relativamente a situações organizacionais reais ou simuladas.
- **Centros de desenvolvimento internos:** são centros situados na organização para expor os colaboradores a práticas realísticas, de modo a desenvolver e aperfeiçoar capacidades individuais.
- **Orientação e acompanhamento:** é o auxílio que os superiores hierárquicos concedem aos colaboradores que pretendem subir a níveis mais elevados na organização. O orientador direciona, aconselha, tece comentários e sugestões para apoiar o crescimento do colaborador.
- **Aconselhamento de funcionários:** os superiores hierárquicos oferecem orientação aos colaboradores com o intuito de auxiliá-los na realização das

suas funções. O aconselhamento é semelhante à orientação, mas distingue-se num aspeto: apenas acontece quando ocorre algum problema de desempenho.

### **4.3 Desenvolvimento organizacional**

O desenvolvimento organizacional é uma técnica de mudança na qual os colaboradores articulam a alteração necessária e a executam com o auxílio de um consultor interno ou externo. O desenvolvimento organizacional exhibe as seguintes particularidades (Cummings & Worley, 1993, citados por Chiavenato; 2014):

- É fundamentado na investigação e na ação: utiliza um diagnóstico de situação (investigação) e uma intercessão para modificar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço positivo para normalizar e preservar a nova situação.
- Utiliza os conhecimentos das ciências comportamentais: com a intenção de aperfeiçoar a eficiência da organização.
- Modifica atitudes, valores e ideais dos colaboradores: para que os colaboradores tenham a possibilidade de reconhecer e executar as alterações necessárias para aprimorar a atividade da organização.
- Muda a organização rumo a determinada direção: como a melhoria na resolução de dilemas, agilidade, evolução da qualidade do trabalho, incremento da eficiência e mudança cultural.

#### **4.3.1 O processo de desenvolvimento organizacional**

O desenvolvimento organizacional emprega um sistema empreendedor constituído por três estágios distintos (Chiavenato, 2014):

**1. Diagnóstico:** é realizado através de investigação sobre a situação atual, obtendo perceção relativa à necessidade de mudança na organização.

**2. Intervenção:** é uma ação para modificar a situação atual, normalmente, delimitada e planeada em debates entre os colaboradores e os grupos envolvidos para definir as ações e as direções apropriadas para a mudança.

**3. Reforço:** é um esforço para normalizar e preservar a nova situação pela persistente retroação.

De facto, o desenvolvimento organizacional opera como um sistema planeado de mudança organizacional. O conceito de mudança é fundamentado no conceito de Lewin (1947), citado por Chiavenato (2014): a mudança é um procedimento ininterrupto de descongelamento, mudança e “*recongelamento*”, como mostra a Figura seguinte.

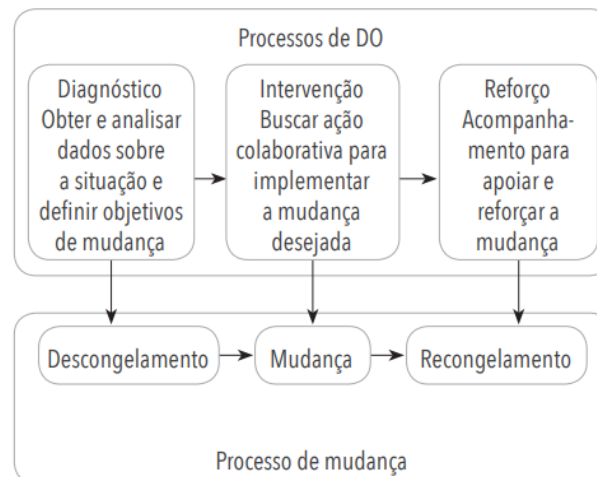


Figura 17: O processo de Desenvolvimento Organizacional como um processo de mudança  
 Fonte: Schermerhorn (1993, p. 672), citado por Chiavenato (2014, p. 360)

## **5 Manter os colaboradores**

Dada a importância em manter os colaboradores motivados e comprometidos a longo prazo numa organização, neste capítulo são abordados temas como: as relações com os colaboradores, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, pois é imperativo garantir aos colaboradores condições físicas, psicológicas e sociais adequadas.

### **5.1 Relações com os colaboradores**

Os superiores hierárquicos supervisionam as suas equipas como apoio necessário e integrante do desempenho das tarefas. Os colaboradores necessitam de supervisão e atenção, dado que encaram diversas situações internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, de saúde, financeiros, ou seja, diversas inquietações que afetam o seu desempenho. Alguns colaboradores conseguem lidar e resolver os problemas sozinhos, outros não são capazes, o que os transforma em colaboradores complicados. Lidar com colaboradores complicados com equidade demanda uma considerável quantidade de tempo dos superiores hierárquicos e, dado que os problemas pessoais podem afetar o comportamento laboral dos colaboradores, importa à organização auxiliar e oferecer assistência aos colaboradores nessas circunstâncias (Chiavenato, 2014).

Algumas organizações concedem assistência a colaboradores complicados, ou tentam alterar as suas possíveis condutas contraproducentes. Atividades que trabalham as relações com os colaboradores têm como finalidade criar um ambiente de respeito, estima e segurança, procurando uma maior eficiência organizacional, através da eliminação de barreiras que impossibilitam a completa participação e execução das estratégias organizacionais. Na verdade, as relações com colaboradores devem fazer parte da ideologia da organização, tratando os colaboradores com respeito e fraternidade e oferecendo meios de responder às necessidades pessoais e familiares. (Milkovich & Boudreau, 1994, citados por Chiavenato; 2014).

#### **5.1.1 Desenho de um programa de relações com os colaboradores**

As principais deliberações dos superiores hierárquicos para traçar um programa de relações com os colaboradores devem envolver (Milkovich & Boudreau, 1994, citados por Chiavenato; 2014):

- **Comunicação:** a organização deve informar e esclarecer a sua ideologia aos colaboradores, pedir propostas e pareceres sobre temas relacionados com a organização.
- **Cooperação:** a organização deve partilhar o processo de tomada de decisões com os colaboradores por forma a adquirir colaboração e comprometimento.
- **Proteção:** o local de trabalho deve conferir bem-estar físico aos colaboradores, mas também oferecer um meio envolvente agradável.
- **Assistência:** a organização deve atender às necessidades específicas de cada colaborador, conferindo-lhes apoio para corresponder às suas expectativas.
- **Disciplina e conflito:** a organização deve ter normas particulares para lidar com a disciplina e a resolução de prováveis conflitos.

## 5.2 Higiene, segurança e qualidade de vida

### 5.2.1 Higiene do trabalho

Chiavenato (2014) refere que a higiene do trabalho está ligada com as circunstâncias ambientais que garantem a saúde física e mental dos colaboradores. Relativamente à saúde física, o local de trabalho é o local de ação da higiene do trabalho, incluindo aspetos relacionados com a exposição do sistema humano a causas externas, como a temperatura, o ruído, a luminosidade, os equipamentos, entre outras. Deste modo, um ambiente de trabalho saudável pode abranger situações ambientais físicas que atuem de modo positivo sobre os órgãos responsáveis pelos cinco sentidos do ser humano (visão, audição, tato, olfato e paladar). Relativamente à saúde mental, o ambiente de trabalho deve incluir condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem de modo positivo sobre a conduta dos colaboradores, tentando evitar problemas emocionais, como o stress. Os principais componentes do plano de higiene do trabalho estão ligados a:

- **Ambiente físico de trabalho:** relacionado com o bem-estar dos colaboradores, inclui:
  - **Iluminação:** luminosidade adaptada a todo o tipo de atividade.
  - **Ventilação:** remoção de gases, fumos e odores.
  - **Temperatura:** conservação de níveis apropriados de temperatura.
  - **Ruídos:** eliminação de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
  - **Comodidade:** ambiente agradável, confortável e acolhedor.

- **Ambiente psicológico de trabalho:** relacionado com o bem-estar psicológico, inclui:
  - Relações humanas agradáveis.
  - Tipo de atividade aprazível e motivadora.
  - Estilo de administração democrático e participativo.
  - Remoção de prováveis fontes de stresse.
  - Empenhamento individual e emocional.
- **Emprego de princípios de ergonomia:** para reduzir o cansaço, inclui:
  - Máquinas e equipamentos adaptados às particularidades dos utilizadores.
  - Mesas e instalações adaptadas à altura dos colaboradores.
  - Instrumentos que diminuam a carência de esforço físico.
- **Saúde ocupacional.**

Um ambiente de trabalho aprazível simplifica as relações humanas e aumenta a produtividade, assim como, diminui acidentes, doenças e faltas. Tornar o ambiente laboral um local agradável para se trabalhar tornou-se importantíssimo para o sucesso das organizações (Chiavenato, 2014).

### **5.2.2 Segurança no trabalho**

Para Chiavenato (2010), citado por Chiavenato (2014), a segurança no trabalho é o combinado de medidas de cariz técnico, educacional, médico e psicológico que são empregues para precaver acidentes, quer seja através da remoção das circunstâncias inseguras do ambiente, quer seja formando ou capacitando os colaboradores da prática de exercícios preventivos.

Segundo Ivancevich (1995), citado por Chiavenato (2014), um plano de segurança no trabalho exige as seguintes fases:

- Determinação de um método de indicadores e estatísticas de acidentes.
- Criação de sistemas de relatórios de precauções.
- Criação de regulamentos e condutas de segurança.
- Retribuições aos superiores hierárquicos pela gestão eficiente do exercício de segurança.

A segurança no trabalho inclui três âmbitos essenciais: precaução de acidentes, de incêndios e de roubos. O objetivo é preventivo, isto é, antecipar e delimitar planos preventivos de modo a que os riscos de acidentes sejam reduzidos (Chiavenato, 2014).

### **5.2.3 Qualidade de vida no trabalho**

A par com a higiene e segurança, em relação ao ponto de vista físico e ambiental, temos o bem-estar psicológico e social. O conceito qualidade de vida no trabalho foi empregue por Davis (1966), citado por Chiavenato (2014), na década de 1970, enquanto desenvolvia um projeto sobre esboço de cargos. Para o autor, o conceito de qualidade de vida no trabalho alude à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho das suas funções.

A qualidade de vida no trabalho compreende duas posições contrárias: por um lado, a exigência dos colaboradores em relação ao bem-estar e à satisfação no trabalho; e por outro, o interesse das organizações quanto aos seus resultados positivos e potenciadores sobre a eficiência e a qualidade no trabalho (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014) refere que o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve um imenso respeito pelos colaboradores. No sentido de atingir elevados níveis de qualidade e produtividade, as organizações necessitam de colaboradores motivados, que participem de modo ativo nas funções que realizam, e que sejam apropriadamente recompensados pelo seu trabalho. Primeiramente, as organizações necessitam de satisfazer os seus colaboradores, encarregues pelo produto e/ou serviço oferecido, para conseguir satisfazer os clientes. Uma organização que invista nos colaboradores está, igualmente, a investir nos clientes.

A qualidade de vida no trabalho é um conceito complexo que inclui diversos fatores, como por exemplo (Chiavenato, 2014):

- Satisfação com o trabalho realizado.
- Hipótese de futuro na organização.
- Reconhecimento pelos objetivos obtidos.
- Salário.
- Benefícios recebidos.
- Relações humanas na equipa e na organização.
- Ambiente psicológico e físico do trabalho.



- Liberdade de atuação e responsabilidade na tomada de decisões.
- Eventualidade de comprometimento e de participar ativamente na organização.

Segundo Chiavenato (2014), a qualidade de vida no trabalho abrange aspetos intrínsecos e extrínsecos da função, afeta comportamentos individuais e condutas significativas para a produtividade individual e em equipa, tais como: motivação laboral, capacidade de adaptação a alterações no ambiente organizacional, criatividade e vontade de modernizar ou concordar com alterações.

Os capítulos seguintes abordam o enquadramento metodológico desta investigação, apresentam o problema, as questões de investigação e os objetivos do estudo, bem como a metodologia utilizada e a unidade de análise.



Concluída a apresentação dos fundamentos teóricos, que constitui a primeira parte desta dissertação, os seguintes capítulos focam-se na apresentação do enquadramento metodológico. Deste modo, nesta parte da dissertação são definidas as questões de investigação, os objetivos do estudo, é apresentada a unidade de análise, bem como, o desenho da investigação – o estudo de caso e, por último, é identificado o instrumento utilizado para a recolha de dados.

A metodologia aborda o comportamento e a realidade social a investigar, de modo a encontrar explicações para as ocorrências e dificuldades (C. Coutinho, 2011).

Segundo Fonseca (2002), de modo a realizar uma investigação empírica, é imperativo definir a metodologia mais apropriada, por forma, a alcançar os objetivos propostos. Metodologia provém do latim *methodos*, que significa organização, e de *logos*, que expressa um estudo metódico e investigação.

Kaplan (1975) afirma que a metodologia se debruça sobre as técnicas e princípios, isto é, os métodos, que devem ser gerais, de modo a serem abrangentes às diversas ciências. A metodologia, pretende descrever, investigar, prevenir sobre os limites e recursos, e explicar as consequências, com o objetivo de perceber, não os efeitos do método científico, mas o processo em si.

## **6 Problema da investigação**

Segundo Rocha (2005), a motivação é um acontecimento complexo, dado que advém da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais.

Apesar da motivação em contexto organizacional ser um tema amplo e complexo, já investigado por diversos autores, continua a ser um tema de destaque e interesse, tanto para a organização em análise, como também, para a comunidade científica, uma vez que as organizações evoluem constantemente, e desse modo, torna-se imperativo analisar as estratégias de motivação de colaboradores, por forma a que estas acompanhem o constante desenvolvimento das organizações.

A conceção de problema está ligada com uma complexidade no conhecimento de algum facto de verdadeira relevância, para a qual se deve encontrar uma resolução (Lakatos & Marconi, 2006).

O problema desta investigação está relacionado com a instabilidade das organizações, a pressão a que os colaboradores estão sujeitos, a carência de direitos, entre outros fatores, que têm contribuído para o decréscimo da qualidade de vida laboral e, conseqüentemente, da motivação dos colaboradores.

Posto isto, torna-se imperativo dar relevância à motivação dos colaboradores nas organizações, o que poderá acarretar uma transformação no ambiente organizacional e, concludentemente, um maior empenho por parte do departamento de Recursos Humanos, de modo a amplificar a motivação e, por conseguinte, a produtividade.

Tal como afirma Montana (2003), a doutrina e exercício da motivação já faz parte do nosso quotidiano há bastante tempo. Os colaboradores que estão motivados podem resultar em aumentos significativos na produtividade da organização, além da notável redução dos atrasos, faltas, queixas, entre outras.

O departamento de Recursos Humanos poderá demarcar novas estratégias, onde os colaboradores possam assumir um papel mais relevante na organização, com o intuito de melhorar a qualidade das tarefas executadas.

A presente investigação pretende, assim, dentro do contexto organizacional, abordar a necessidade permanente de avaliação/diagnóstico da motivação dos colaboradores, de modo, a ser possível acompanhar as emergentes renovações na conjuntura organizacional.

## **7 Questões do estudo e objetivos da investigação**

Segundo Yin (2010), Prodanov & Freitas (2013), e no sentido de definir as questões desta investigação, estes autores compreendem que o estudo de caso revela ser a melhor forma de dar resposta a questões do tipo “como” e “por quê”, na investigação em que o investigador tem pouco controlo sobre as ocorrências e quando o enfoque está em factos atuais inseridos numa conjuntura da vida real.

Deste modo, e mediante o exposto no capítulo anterior, este estudo de caso permite dar resposta às seguintes questões de investigação:

**Q1.** Como é que os colaboradores classificam a sua motivação relativamente às dimensões essenciais do seu quotidiano laboral?

**Q2.** Diante das dimensões essenciais que mais contribuem para a sua motivação, quais são aquelas que os colaboradores mais valorizam?

**Q3.** Que outras estratégias ou fatores críticos são identificadas como motores de motivação laboral, no contexto atual de trabalho?

Tendo em consideração as questões de investigação apresentadas, tem-se como objetivos do presente estudo os seguintes:

- Analisar as características individuais e sociográficas dos colaboradores;
- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores mediante a sua situação e condições laborais;
- Verificar se os colaboradores consideram que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para os motivarem, se se encontram satisfeitos com a supervisão, com os benefícios oferecidos pela organização, bem como, com a organização em geral;
- Avaliar o grau de importância conferida, pelos colaboradores, a uma matriz de fatores motivacionais críticos, desenvolvida com base na literatura atual;
- Apurar o nível geral de motivação dos colaboradores, bem como, compreender quais os fatores que consideram serem mais relevantes para fomentar a sua motivação laboral e em que domínios não contemplados poderá a organização intervir para (re)ativar a motivação organizacional.

Com o reconhecimento dos fatores que aumentam a motivação dos colaboradores, a administração da empresa poderá reformular algumas conjunturas no ambiente organizacional, de maneira a motivar ainda mais os seus colaboradores.

## **8 Desenho da investigação: Estudo de Caso Exploratório**

Neste capítulo é apresentado e identificado o método de investigação: o estudo de caso exploratório. No final deste capítulo, encontra-se ilustrado um esquema das partes que constituem a estrutura da investigação.

### **8.1 Identificação do estudo de caso**

Com o objetivo de realizar uma investigação sobre a motivação em contexto organizacional, numa organização do sector privado, e de modo a entender como se sentem os colaboradores em relação à sua situação laboral, bem como, perceber quais os fatores considerados mais relevantes pelos colaboradores para que exista motivação e desempenho laboral, verifica-se que o estudo de caso é o método mais adequado a ser empregue.

O estudo de caso compreende um estudo delimitado a uma ou poucas unidades de análise, podendo abranger um indivíduo, um grupo de sujeitos, uma organização, um produto/bem, uma instituição, uma comunidade e, até mesmo, um país (Vergara, 2000).

Martins (2008) acrescenta, ainda, que este método de investigação permite adquirir um elevado número de esclarecimentos relativos ao problema a ser estudado. O estudo de caso é indicado para a realização de uma investigação empírica que investiga acontecimentos dentro da conjuntura real (investigação naturalística), com pouco controlo do investigador sobre as ocorrências e demonstrações do acontecimento. Apoiada por um enquadramento teórico, agrupa o maior número possível de conhecimento, de acordo com as questões e objetivos do estudo.

D'Oliveira (2002) afirma que, utilizando a investigação exploratória, o investigador terá a oportunidade de compreender melhor os acontecimentos alvo de estudo, seja através de novas questões ou elucidações, ou apenas na tentativa de averiguar as especificidades dos acontecimentos ou ocorrências.

Mediante a execução do inquérito por questionário, percebe-se que este estudo é um estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa. O método de estudo de caso pode ser empregue nas investigações de índole exploratória, descritiva e explicativa. Desse modo, o estudo de caso é a metodologia apropriada para alcançar dados quantificáveis, de modo a

reuni-los e analisá-los, como acontece nas investigações quantitativas (Prodanov & Freitas, 2013; Yin, 2010).

A investigação exploratória tem como objetivo fundamental fortalecer, clarificar e transformar opiniões e concepções, tendo como finalidade a criação de problemas mais concretos ou suposições investigáveis para estudos futuros (Gil, 2008).

O estudo de caso permite efetuar uma investigação que abriga as especificidades gerais e relevantes de um acontecimento da vida real. Assim, a definição pelo estudo de caso teve ainda em consideração o problema de investigação, as questões e os objetivos, o que possibilitou conceber quais os procedimentos seriam indispensáveis para a realização desta investigação (Yin, 2010).

Mazzotti (2006), refere que os autores Yin (2001) e Stake (2006) concordam em duas questões fulcrais à perceção dos estudos de caso: nem todo o estudo de uma unidade singular pode ser visto como um estudo de caso, e os estudos de caso não são simples de serem concretizados, dada a sua complexidade, que carece da utilização de variados métodos de recolha de dados.

Deste modo, a metodologia de estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa, foi utilizada com a finalidade de perceber como se sentem os colaboradores em relação ao seu contexto laboral e apurar quais os fatores são considerados mais relevantes para que exista motivação laboral. Assim, para este estudo de caso foi realizada uma recolha de dados através de um inquérito por questionário.

Por forma a compreender o “desenho” desta investigação, foi seguido o raciocínio de Yin (2010, p. 49), em que elucida que o estudo de caso é constituído por cinco componentes importantes:

1. As questões do estudo;
2. As proposições, se houver;
3. A(s) unidade(s) de análise;
4. A lógica que une os dados às proposições; e
5. Os critérios para se interpretar as constatações.

De acordo com o entendimento de Yin, é apresentado, de seguida, um esclarecimento dos componentes referidos, de modo a clarificar a estrutura desta investigação.



No que concerne às questões de investigação, apresentadas no capítulo 7, estas abrangem duas questões do tipo “como” e “por quê”, com o objetivo de perceber como se sentem os colaboradores em relação à sua situação laboral e que fatores os poderiam motivar a ser mais produtivos, tendo por suporte os resultados obtidos através da realização do inquérito por questionário.

Nesta investigação, as proposições foram substituídas por objetivos. Relativamente aos objetivos deste estudo, apresentados no capítulo 7, estes são importantes para orientar a investigação e demarcar quais as informações são indispensáveis para, de acordo com a análise desses dados, responder às questões de investigação.

No que diz respeito à unidade de análise, trata-se de uma organização do setor privado. A apresentação da unidade de análise, bem como dos participantes desta investigação, é realizada mais pormenorizadamente no subcapítulo 8.2.

Relativamente ao componente “a lógica que une os dados às proposições”, este alude ao instrumento de recolha de dados e, também, como é que, a partir daí, é possível dar resposta às proposições ou objetivos de estudo. O instrumento de recolha de dados desta investigação consiste no inquérito por questionário, como é abordado no capítulo 9, o que é suficiente para a realização de uma análise quantitativa.

Quanto ao quinto, e último, componente “os critérios para se interpretar as constatações”, refere-se aos métodos de tratamento e análise dos dados. O tratamento de dados compreende o método quantitativo, efetuado através de uma base de dados, que possibilita o tratamento estatístico dos dados, para permitir uma análise quantitativa desses dados orientando às questões e objetivos da investigação. O tratamento e a análise dos dados são efetuados no capítulo 10 ao capítulo 17.

Para além dos componentes do estudo de caso, acima abordados, Yin (2010, p. 63) afirma que o investigador deve, ainda, ter em atenção quatro aspetos ligados à qualidade de uma investigação:

- a) Validade do construto;
- b) Validade interna;
- c) Validade externa; e
- d) Confiabilidade.

Quanto ao primeiro aspeto, a “validade do construto”, este compreende a “identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados” (Yin, 2010, p. 63). Para a validade do construto, foi utilizado na metodologia de recolha de dados uma fonte de dados (inquérito por questionário), cujas informações recolhidas foram necessárias e suficientes para verificar ideias e pareceres que possibilitem dar resposta às questões da presente investigação.

No que concerne à “validade interna”, esta pretende estabelecer a “relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.” (Yin, 2010, p. 63). Segundo Coutinho & Chaves (2002), a “validade interna” refere-se à exatidão dos resultados recolhidos. Nesta investigação, um meio de confirmação da validade da investigação é a realização do pré-teste do inquérito por questionário, assim, é possível recolher resultados mais claros e concretos da realidade estudada.

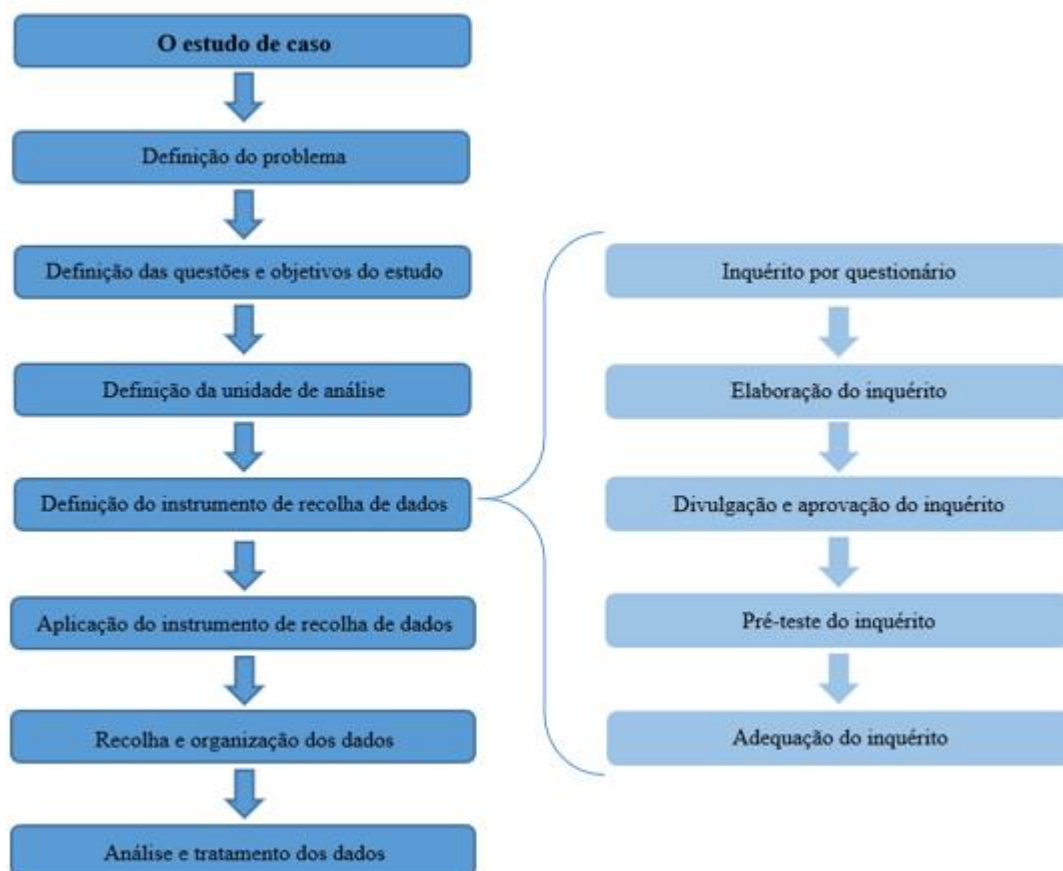
Relativamente à “validade externa”, esta alude à definição do “domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizados.” (Yin, 2010, p. 63). De acordo com Coutinho & Chaves (2002) e Yin (2010), este fator refere-se à hipótese de generalizar os resultados da investigação realizada. Dado tratar-se de um estudo de caso singular, desenvolvido numa organização do sector privado, esta investigação não detém validade externa. Os resultados obtidos, através do inquérito por questionário, não podem ser empregues em qualquer outra organização do sector privado, dado não serem universalizáveis, são específicos à unidade de análise desta investigação.

Quanto à “confiabilidade”, segundo Yin (2010, p. 63), este aspeto refere-se à “demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a recolha de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.”. Deste modo, outro investigador pode seguir os mesmos métodos utilizados nesta investigação, no que concerne às fases e procedimentos como as questões e os objetivos de investigação, a metodologia de recolha de dados e a criação de uma base de dados, possivelmente também alcançará resultados particulares e indispensáveis para responder às questões de investigação da sua unidade de análise. Relativamente a esta componente, inclui-se, nas secções de apresentação e discussão de resultados, um estudo de confiabilidade para os indicadores motivacionais utilizados neste trabalho, de acordo com o *Alfa de Cronbach*. As listagens de indicadores encontram-se disponíveis nas Tabelas 8 (p. 68) e 9 (p. 70).

De acordo com o exposto, compreende-se que este estudo de caso efetuado numa organização do sector privado, recorrendo à utilização de um instrumento de recolha de dados – inquérito por questionário, permitiu alcançar dados necessários à investigação proposta, e que poderão ser repetidos por outro investigador.

Neste estudo, existe um combinado de variáveis seleccionadas como internas e externas ao indivíduo, que persuadem a motivação/satisfação dos colaboradores e, consequentemente, as suas condutas. As variáveis internas são as que não padecem de controlo, dado que dependem somente do indivíduo, como por exemplo, os seus valores, os seus ideais e crenças, a sua autoestima. Já as variáveis externas resultam do ambiente envolvente, incluindo as particularidades organizacionais, tais como, os fatores sociais, as políticas e condutas da organização e o sistema de recompensas, entre outras (Chiavenato, 1998).

A Figura seguinte demonstra o desenho dos procedimentos da investigação, no que concerne às etapas da metodologia adotada.



*Figura 18: Fases da metodologia adotada*  
*Fonte: elaboração própria*

## **8.2 A unidade de análise – Empresa X**

Para realização deste estudo de caso, optou-se por investigar uma organização portuguesa do sector privado. A pedido da organização, a identidade da mesma será mantida em anonimato, não revelando quaisquer dados e/ou informações que possibilitem a identificação da mesma.

A organização alvo deste estudo detém o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) n.º 32996 – Outras indústrias transformadoras diversas, n.e., e está localizada na região norte de Portugal.

A empresa X é uma empresa nacional, com cerca de 400 colaboradores, encontrando-se dividida em:

- Escritórios (administração) na qual se inserem os mais diversos departamentos tais como: Recursos Humanos, Marketing, Contabilidade, Vendas, Qualidade, entre outros;
- Linha de produção, a qual se divide em três áreas: Têxtil, Montagem e Logística.

Através de uma leitura do site da empresa X, é possível perceber que a mesma aposta em oferecer aos seus colaboradores a oportunidade de fazer a diferença, permitindo o seu crescimento tanto a nível pessoal como profissional.

Verifica-se, ainda, que é concedida uma elevada importância ao trabalho em equipa e à manutenção de uma cultura de fortalecimento, confiança e abertura entre os seus colaboradores.

Para a empresa X, a partilha de conhecimentos e ideias é também valorizada, de modo a que exista aprendizagem de parte a parte, pois acredita que todos os seus colaboradores contribuem, de algum modo, para a construção coletiva do futuro da organização, bem como, da sua posição no mercado global.

A empresa X considera que os seus colaboradores são a razão do seu sucesso passado e futuro, pelo que se compromete a fornecer-lhes um ambiente de trabalho estimulante, que permita a realização de objetivos individuais e de equipa.

A criação de oportunidades interessantes e desafiantes, possibilita a cooperação e o fortalecimento entre os colaboradores, com o objetivo de contruir/manter equipas de confiança e alto desempenho.

### **8.2.1 População-alvo e amostra**

De acordo com Malhotra (1996), a população corresponde ao agregado de todos os indivíduos que partilham um combinado de especificidades de interesse para o problema de investigação.

A população-alvo, acessível para esta investigação, são todos os colaboradores que laboram na organização (unidade de análise), à data do mês de setembro de 2019, e são considerados aptos a responder às questões de investigação.

Enquanto que os estudos qualitativos se preocupam, principalmente, com o estudo aprofundado de amostras pequenas e até casos únicos, selecionados propositadamente, os estudos quantitativos, como é o caso desta investigação, dependem de grandes amostras escolhidas aleatoriamente que permitem conclusões e generalizações para toda a população (Patton, 1990).

Quanto à amostra, esta possui as seguintes particularidades: é um subconjunto de indivíduos retirados de uma população, por meio de algum método de amostra. Quando a amostra representa essa população, considera-se que todas as conclusões sobre essa amostra, serão tidas como válidas para a população em geral (Appolinário, 2006).

Da organização selecionada para este estudo, foi escolhido um conjunto de colaboradores para participarem nesta investigação. Esses colaboradores constituem uma amostra não probabilística, definida como amostra por conveniência, isto é, conforme afirma Gil (2008), os participantes foram selecionados porque são facilmente acessíveis, disponíveis, encontram-se dispostos a participar, e considerando que estes possam, de algum modo, ser representativos da população-alvo (unidade de análise).

Segundo Aribomi & Perito (2004), citados por Marotti et al. (2008), uma amostra não probabilística tem como principal particularidade o facto de não fazer uso de métodos aleatórios de seleção, sendo utilizada quando os indivíduos são selecionados através de critérios subjetivos do investigador.

Uma amostra não probabilística por conveniência é apropriada, e frequentemente utilizada, para a criação de ideias, principalmente em investigações exploratórias (Oliveira, 2001, citado por Marotti et al.; 2008).

A escolha desta amostra deu-se ao facto de os participantes serem colaboradores e exercerem funções na organização alvo de investigação (unidade de análise). Desse modo, supõe-se que

todos os colaboradores sejam elegíveis e aptos a concederem informações e dados que permitam dar resposta às questões de investigação.

Dos 382 colaboradores, que se encontravam em funções durante o mês de setembro de 2019, obteve-se a participação válida de 201 colaboradores para esta investigação. Este número é um percentual de 52,62% de um total de 382 colaboradores.

Todos os inquiridos terão as suas identidades salvaguardadas durante a apresentação, análise e discussão dos dados.

## 9 Inquérito por questionário

De acordo com Hill & Hill (2009), o questionário, como instrumento de recolha de dados, é bastante útil quando o investigador deseja recolher informação sobre um tema. A relevância e utilidade dos questionários relaciona-se também com a facilidade com que se interpela um grupo, constituído por um elevado número de indivíduos, num reduzido espaço de tempo. Posto isto, este tipo de instrumento possibilita calcular uma pluralidade de dados e realizar múltiplas análises de correlações de modo acessível e célere, o que é extremamente útil no desenvolvimento da investigação, por forma a dar resposta às questões de investigação inicialmente propostas.

Almeida & Pinto (1995), afirmam que são apreciadas algumas vantagens sobre este tipo de método de recolha de dados, como por exemplo: a possibilidade de alcançar um elevado número de indivíduos, garantir o anonimato das respostas, possibilitar que os indivíduos respondam no momento que lhes pareça mais adequado e, quando o investigador não está presente, não expõe os inquiridos à sua influência.

O questionário é um instrumento de recolha de dados que pode ser preenchido de forma virtual e/ou física, pelo inquirido. Possibilita, também, uma maior liberdade e sinceridade na resposta, dado o seu carácter anónimo (Lakatos & Marconi, 2006).

Segundo Hill & Hill (2009), a investigação por questionário é realizada através da colocação de uma sequência de questões, que sejam de interesse para a investigação, a um grupo de inquiridos, que normalmente representam uma população ou uma amostra. Este instrumento de recolha de dados é apropriado quando se deseja recolher informações relativas às condutas e comportamentos, ideias, valores.

Afonso (2005, p. 101) acrescenta que a aplicação de um inquérito permite “...converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos ...”.

O objetivo da aplicação do inquérito por questionário foi de alcançar a participação do maior número possível de colaboradores que exercem funções na organização (unidade de análise) e, naturalmente, conseguir obter informações suficientes para a realização desta investigação.

Deste modo, e pelo acima exposto, optamos pela escolha deste instrumento de recolha de dados, dado que mostra ser o mais apropriado à situação investigada, pois oferece a

possibilidade inquirir um elevado número de indivíduos, praticamente em simultâneo, favorecendo a celeridade da investigação, garantindo o anonimato aos inquiridos, permitindo uma maior liberdade de resposta e uma maior facilidade no tratamento estatístico dos dados.

## 9.1 Construção do questionário

Aquando da criação de um questionário, os investigadores Saunders & Thornhill (2009) apontam para a existência de três opções distintas de escolha:

- Criar as próprias questões;
- Reformular questões de outros questionários;
- Adotar questões de outros questionários.

Adotar ou reformular questões de outros questionários, previamente e corretamente validadas, torna o processo mais célere e eficaz (Saunders & Thornhill, 2009).

A investigação sobre o tema em questão, a motivação organizacional, é um tema bastante estudado, pelo que encontramos alguns instrumentos de recolha de dados que pudessem servir de apoio à construção do nosso questionário. No entanto, o questionário foi praticamente construído de raiz, adaptando apenas algumas questões de uma investigação intitulada “Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local” realizada por Cátia Isabel Carvalho Lopes (Lopes, 2012). O processo de adaptação consistiu em: clarificar a redação de itens; adicionar novos itens considerados relevantes; desenvolver categorias/dimensões de análise da motivação; categorizar o conjunto total de itens/indicadores de motivação.

O objetivo primordial foi construir um questionário que fosse acessível e compreensível para todos os inquiridos. Sendo assim, a linguagem utilizada em todo o questionário foi simples e clara, particularmente na redação das questões, tendo em atenção que nem todos os inquiridos possuíam o mesmo nível de escolaridade e habitações literárias (Hill & Hill, 2009).

A plataforma sistema para criação do questionário que consideramos ser a mais fiável e confiável, foi o *LimeSurvey*. Para além disso, a plataforma em questão não possui qualquer custo ou limitação de quotas no procedimento de recolha de dados.

Relativamente à estrutura do questionário (Apêndice I), o mesmo é composto no total por dezanove questões, maioritariamente de resposta fechada com escala de *Likert* de 5 pontos,



com opção de “Sem resposta” (a utilização desta escala deve-se à procura de indicadores para assinalar o grau de concordância/satisfação ou discordância/insatisfação relativamente a determinada afirmação), mas também por questões de resposta aberta.

As questões de resposta fechada, são o tipo de questões que facilitam a inquirição, bem como, o tratamento dos dados. Já as questões de resposta aberta possibilitam ao inquirido a construção de uma resposta com as suas próprias palavras, sem se restringirem a uma escolha de entre uma lista de opções, o que permite a liberdade de expressão.

Inicia-se com uma nota introdutória, por forma a contextualizar o questionário, apresentando os objetivos e modo de aplicação, com o objetivo de sensibilizar os possíveis inquiridos para a relevância do seu contributo na realização da investigação, logo de seguida, é apresentado o termo de consentimento para a realização do inquérito, onde o inquirido tem a possibilidade de declarar se concorda, ou não, em participar no estudo em causa.

O corpo do questionário é constituído por duas partes:

- a **primeira**, diz respeito à caracterização sociográfica dos inquiridos, particularmente o sexo, a idade, o estado civil, o agregado familiar, o nível de escolaridade, o tipo de vínculo de trabalho com a organização, o tipo de regime de trabalho na organização, a quantidade de tempo que os inquiridos desempenham funções na organização e o departamento/área que se insere a sua atividade;
- a **segunda**, e última parte do questionário, constituída por treze questões, pretende determinar o grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral, com a sua supervisão, com os benefícios oferecidos pela empresa, com a organização em geral; o grau de importância atribuída aos diversos fatores de contexto laboral; avaliar o nível de motivação dos colaboradores, bem como, compreender quais os fatores poderão motivar os colaboradores a tornarem-se mais produtivos.

Na segunda parte do questionário, e relativamente às questões de resposta fechada, foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos, subdividindo-as de igual amplitude em respostas positivas e negativas, e somente uma opção de resposta neutra, existindo sempre a opção “Sem resposta”, para o caso de os inquiridos não desejarem responder. A descrição da escala variou, conforme cada questão, podendo ser de concordância, satisfação ou importância.

### **9.1.1 Pré-teste do questionário**

Posteriormente à elaboração e aplicação do questionário final, foi realizado um pré-teste do mesmo. Com o pré-teste pretende-se que a validade e a fidedignidade do instrumento sejam testadas, possibilitando assim detetar erros ortográficos, ambiguidade de questões, as quais podem ser compreendidas de forma menos claras (Lakatos & Marconi, 2006).

Alguns investigadores como Churchill & Peter (1998), Hill & Hill (2009), apontam a utilização de um pré-teste, para analisar e avaliar a apropriação do questionário e detetar possíveis problemas, criando condições para a correta aplicação do mesmo, de forma a cumprir os objetivos propostos. A amostra do pré-teste deve variar entre cinco e cinquenta elementos a inquirir.

Assim, uma primeira versão do questionário foi enviada, numa fase inicial, a um grupo de dez pessoas, com distintos níveis de habilitações literárias, de nacionalidade portuguesa, e de diversas faixas etárias. Apesar de não ter sido mencionado nenhum problema em específico, os inquiridos que participaram na fase do pré-teste, sugeriram, principalmente, que fosse alterado o modo como algumas frases estavam apresentadas, assim como o sentido das mesmas, já que estas poderiam originar interpretações ambíguas.

As sugestões recebidas foram tidas em consideração na elaboração do questionário final. Após as alterações realizadas, o questionário foi, novamente, aplicado a outros dois indivíduos, os quais não sugeriram nenhuma alteração, nem colocaram qualquer tipo de dúvida.

### **9.1.2 Instrumento de recolha e matriz de análise de dados**

A estrutura do questionário é composta por oito categorias que passamos a apresentar:

#### **1. Dados pessoais**

Objetivo: identificar e caraterizar os participantes do estudo, relevando o grupo etário, situação familiar e laboral, bem como a escolaridade.

#### **2. Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral**

Objetivo: avaliar o grau de satisfação dos participantes mediante a sua situação e condições laborais.

#### **3. Meios motivacionais utilizados pelos superiores hierárquicos**

Objetivo: verificar se os participantes consideram que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para os motivarem e, em caso afirmativo, identificar os meios utilizados.

**4. Grau de satisfação com a supervisão**

Objetivo: avaliar o grau de satisfação dos participantes com a sua supervisão

**5. Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa**

Objetivo: constatar o grau de satisfação dos participantes com os benefícios oferecidos pela organização, bem como, identificar os benefícios considerados mais relevantes.

**6. Grau de satisfação com a organização em geral**

Objetivo: verificar o grau de satisfação dos participantes com a organização em geral.

**7. Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral**

Objetivo: averiguar o grau de importância conferida, pelos participantes, aos diversos fatores de contexto laboral apresentados.

**8. Nível de motivação do colaborador**

Objetivo: verificar se os participantes se consideram motivados no desempenho das suas funções, compreender quais os fatores motivacionais que consideram mais relevantes, bem como, o que os poderia motivar a serem mais produtivos enquanto colaboradores da organização em análise.

O primeiro grupo de perguntas, questões n.º 1 até n.º 9 inclusive, refere-se aos dados pessoais dos inquiridos (sexo, idade, estado civil, agregado familiar, nível de escolaridade, tipo de vínculo e regime de trabalho, antiguidade e departamento/área), e todas as questões são de resposta fechada e única.

**1. Dados pessoais**

- a. Sexo
- b. Idade
- c. Estado civil
- d. O seu agregado familiar é composto por quantas pessoas?
- e. Nível de escolaridade
- f. Tipo de vínculo de trabalho com a organização
- g. Tipo de regime de trabalho com a organização
- h. Indique há quanto tempo desempenha funções nesta organização
- i. Indique em qual dos departamentos/áreas se insere a sua atividade

O **segundo grupo de perguntas**, questão n.º 10, refere-se ao grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral, e utiliza uma escala de *Likert* de cinco pontos (1=Muito satisfeito, 2=Insatisfeito, 3=Indiferente, 4=Satisfeito, 5=Muito satisfeito e Sem resposta).

## 2. Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral;

Relativamente à questão n.º 10, a matriz de classificação e análise de itens abaixo, foi elaborada pela investigadora, com base em áreas relevantes da literatura e que servirão de guia à estrutura conceptual da análise dos dados.

*Tabela 8: Matriz de classificação e análise de itens – satisfação dos participantes com a sua situação laboral*

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Comunicação e superiores hierárquicos</b>	A comunicação com o seu chefe/superiores hierárquicos
	A capacidade do seu chefe para gerir o serviço
	O modo como a supervisão do seu trabalho é realizada
	Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações
	A informação que recebo sobre os assuntos relativos ao meu trabalho
<b>Ambiente de trabalho</b>	O ambiente de trabalho
	A distribuição e disposição do espaço no local de trabalho
	As condições de higiene e limpeza
	As condições de segurança
	O conforto no local de trabalho
	Os equipamentos de trabalho disponíveis
	Horário de trabalho
	Ritmo de trabalho diário
<b>Relações entre colegas</b>	A igualdade de tratamento entre colegas
	A comunicação com os colegas
	O espírito de equipa
<b>Apoio por parte da organização</b>	A oportunidade de conciliar o trabalho com assuntos pessoais
	A flexibilidade de horário
	Modo como a organização lida com problemas pessoais dos colaboradores
	O sentimento de pertença ao departamento/organização
<b>Crescimento e formação profissional</b>	A possibilidade de acesso a ações de formação
	A possibilidade de envolvimento em atividades de melhoria
	A possibilidade de participação em processos de tomada de decisão
<b>Organização do trabalho</b>	A quantidade de tarefas que lhe são atribuídas
	O tipo de tarefas que lhe são atribuídas
	A dificuldade das tarefas que lhe são atribuídas
	A organização do seu trabalho
	A autonomia que lhe é dada
	As responsabilidades que lhe são atribuídas
<b>Reconhecimento e feedback</b>	O reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa
	O reconhecimento do seu superior hierárquico nas tarefas que executa
	O reconhecimento da organização nas tarefas que executa
	O feedback que recebe do seu desempenho por parte dos seus colegas
	O feedback que recebe do seu desempenho por parte do seu chefe
	O feedback que recebe do seu desempenho por parte da organização
<b>Salário e recompensas</b>	O salário que recebe, mediante o exercício das suas funções
	As recompensas oferecidas: benefícios, bónus e/ou prémios monetários

*Fonte: Elaboração própria*

O **terceiro grupo de perguntas**, questões n.º 11 e n.º 11.1, é relativo aos meios motivacionais utilizados pelos superiores hierárquicos. Enquanto que a questão n.º 11, é de resposta fechada, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos (Concordo totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo, Discordo totalmente, Sem resposta), a questão n.º 11.1, é uma questão de resposta aberta.

### **3. Meios motivacionais utilizados pelos superiores hierárquicos**

- a. Considera que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para o motivar?
- b. Caso tenha respondido positivamente na questão anterior, indique quais os meios que os seus superiores hierárquicos utilizam para o motivar enquanto colaborador?

No **quarto grupo de perguntas**, questão n.º 12, relativo ao grau de satisfação com a supervisão, é utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos (Muito satisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito, Muito satisfeito e Sem resposta), dado tratar-se de uma questão de resposta fechada.

### **4. Grau de satisfação com a supervisão**

- a. De modo geral, encontra-se satisfeito/a com a sua supervisão?

O **quinto grupo de perguntas**, questões n.º 13 e n.º 13.1, é relativo ao grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa. Enquanto que a questão n.º 13, é de resposta fechada, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos (Muito satisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito, Muito satisfeito e Sem resposta), a questão n.º 13.1, é uma questão de resposta aberta.

### **5. Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa**

- a. Como se sente em relação aos benefícios oferecidos pela empresa?
- b. Quais são os benefícios que considera mais relevantes?

No **sexto grupo de perguntas**, questão n.º 14, relativo ao grau de satisfação com a organização em geral, é utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos (Muito satisfeito, Insatisfeito, Indiferente, Satisfeito, Muito satisfeito e Sem resposta), dado tratar-se de uma questão de resposta fechada.

## 6. Grau de satisfação com a organização em geral

- a. Encontra-se globalmente satisfeito com a organização onde trabalha?

No sétimo grupo de perguntas, questões n.º 15 e n.º 15.1, relativo ao grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral, na questão n.º 15 é utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos (1=Nada importante, 2=Importante, 3=Indiferente, 4=Importante, 5=Muito importante e Sem resposta), a questão n.º 15.1 é de resposta aberta.

## 7. Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral

- a. Relativamente à questão n.º 15, a matriz de classificação e análise de itens abaixo (Tabela 9), foi elaborada pela investigadora, com base em áreas relevantes da literatura e que servirão de guia à estrutura conceptual da análise dos dados.

*Tabela 9: Matriz de classificação e análise de itens – fatores do contexto laboral*

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento das suas capacidades
	Reconhecimento do seu valor profissional
	Reconhecimento do bom desempenho na execução de tarefas
<b>Autonomia</b>	Autonomia na realização de tarefas
	Liberdade para tomar decisões
	Possibilidade de envolvimento em decisões importantes
<b>Recompensas</b>	Recompensas monetárias (bónus, prémios, comissões, etc.)
	Salário adequado às funções exercidas
	Creche disponível para os filhos dos funcionários
	Seguro de saúde e/ou vida oferecido pela organização
	Dias de férias extra pagos
	Passeios e excursões programadas
<b>Relações interpessoais</b>	Boas relações com os superiores hierárquicos
	Boas relações com os colegas
	União e trabalho em equipa
<b>Valorização pessoal</b>	Estatuto/Prestígio social
	Trabalho interessante e estimulante
	Possibilidade de crescimento profissional
	Antiguidade de serviço
<b>Condições de trabalho</b>	Boas condições físicas de trabalho
	Bom ambiente de trabalho
	Áreas de lazer nos intervalos de trabalho
	Horário móvel ou flexível
	Transporte de casa para o trabalho e vice-versa

*Fonte: Elaboração própria*

- b. No seguimento da questão anterior, por favor indique outros fatores do contexto laboral que considere importantes e que não tenham sido mencionados na grelha.

O **oitavo grupo de perguntas**, questões n.º 16 a n.º 19 inclusive, é relativo ao nível de motivação do colaborador. Enquanto que a questão n.º 16 e n.º 18, são de resposta fechada, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos (Concordo totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo, Discordo totalmente e Sem resposta), a questão n.º 17 é de escolha múltipla, conferindo ainda a possibilidade ao inquirido de indicar outro fator, já a questão n.º 19 é de resposta aberta.

**i. Nível de motivação do colaborador**

- a. Na sua opinião, o nível de motivação do colaborador é um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo?
- b. Indique qual/quais os fatores que considera serem mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho.
- c. Tendo em conta as suas respostas às questões anteriores, considera-se motivado no seu local de trabalho, bem como, no desempenho das suas funções?
- d. O que o poderia motivar a ser mais produtivo enquanto colaborador desta organização?

## **9.2 Procedimentos de administração do questionário e de recolha de dados**

Anteriormente à distribuição do inquérito por questionário, pelo público-alvo, foi elaborado um pedido formal, junto da organização a ser estudada, com o objetivo de autorizar a distribuição do questionário pelos colaboradores. Após a aceitação, por parte da organização, de colaborar nesta investigação, foi enviado o inquérito para aprovação, sendo que, o mesmo foi aprovado pela organização, sob a condição de garantia de anonimato da identidade da organização.

Com a aprovação concedida, e após a inserção do questionário na plataforma *LimeSurvey*, o mesmo foi distribuído, primeiramente, via online, por e-mail enviado aos colaboradores que possuíam e-mail da empresa.

Dado que nem todos os colaboradores possuíam e-mail da empresa, foi impresso um elevado número de cópias do questionário, que foram distribuídas, em formato de papel, aos restantes colaboradores. Verifica-se que a inventariação destes dados não apresenta a mesma simplicidade de tratamento comparada aos inquéritos online. No entanto, era importante,

para a realização desta investigação, alcançar o maior número de participantes que fosse possível.

Os dados foram recolhidos de 6 de setembro de 2019 a 29 de setembro de 2019, através da plataforma *LimeSurvey*, que permitiu o controlo da recolha de respostas em tempo real, tendo obtido um total de 61 respostas inválidas e um total de 201 respostas válidas.

Nos próximos capítulos são apresentados os resultados, obtidos através da realização do inquérito por questionário, e respetivas análises.



## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

---

Nesta parte da dissertação serão apresentados e analisados os resultados obtidos no inquérito por questionário, tendo como objetivo responder às questões de investigação inicialmente propostas.

O inquérito foi distribuído no dia 6 de setembro de 2019, primeiramente, via online, por e-mail enviado aos colaboradores que possuíam e-mail da empresa. Dado que, nem todos os colaboradores possuíam e-mail da empresa, o inquérito foi impresso e distribuído, em formato de papel, aos restantes colaboradores. O inquérito esteve ativo na plataforma até ao dia 29 de setembro de 2019, tendo também sido aceites respostas, em formato de papel, até àquela data.

Os dados recolhidos em formato de papel, num total de 139 respostas válidas e de 21 respostas inválidas, foram registados na plataforma LimeSurvey pela investigadora.

De seguida, foi gerada uma base de dados final de respostas com 262 entradas/registos, isto é, o número total de inquéritos rececionados (em papel e formato digital), sendo que 201 dessas respostas são válidas e as restantes 61 respostas foram consideradas inválidas. Os resultados foram tratados com recurso ao Ms Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

A dimensão da população, isto é, o número de participantes possíveis, corresponde a 382 colaboradores, que se encontravam a exercer funções, durante o mês de setembro de 2019, na organização em análise.

Quanto à dimensão da amostra, ou seja, o número total de indivíduos que responderam ao inquérito, obteve-se a participação de 262 colaboradores, sendo que apenas 201 dessas respostas foram consideradas válidas. As restantes 61 respostas foram consideradas inválidas devido ao facto de o participante não ter completado o inquérito, deixando questões por responder, ou, no caso do preenchimento do inquérito em papel, o inquirido ter preenchido mais do que uma opção em questões de resposta única.

Deste modo, a dimensão da amostra em análise, isto é, o número total de inquéritos considerados válidos é de  $N=201$ .

## 10 Caracterização sociográfica

### 10.1 Sexo

De acordo com os resultados obtidos, os inquiridos são, maioritariamente, do sexo feminino, correspondendo a 78,11% (n=157), sendo que apenas 19,90% (n=40) são do sexo masculino, e ainda, 1,99% dos inquiridos (n=4) escolheu a opção “prefiro não responder”, tal como ilustrado no Gráfico 1.

### 10.2 Idade

Como é possível verificar, a grande maioria dos colaboradores inquiridos tem até 45 anos de idade, o que revela uma faixa etária predominante relativamente jovem, com maior expressão para colaboradores com idades compreendidas entre os 25-30 anos (23,38%; n=47) e os 31-35 anos (19,40%; n=39). Os inquiridos com mais de 55 anos, representam a fatia mais pequena das respostas obtidas, com 2,49% (n=5), como se verifica no Gráfico seguinte.

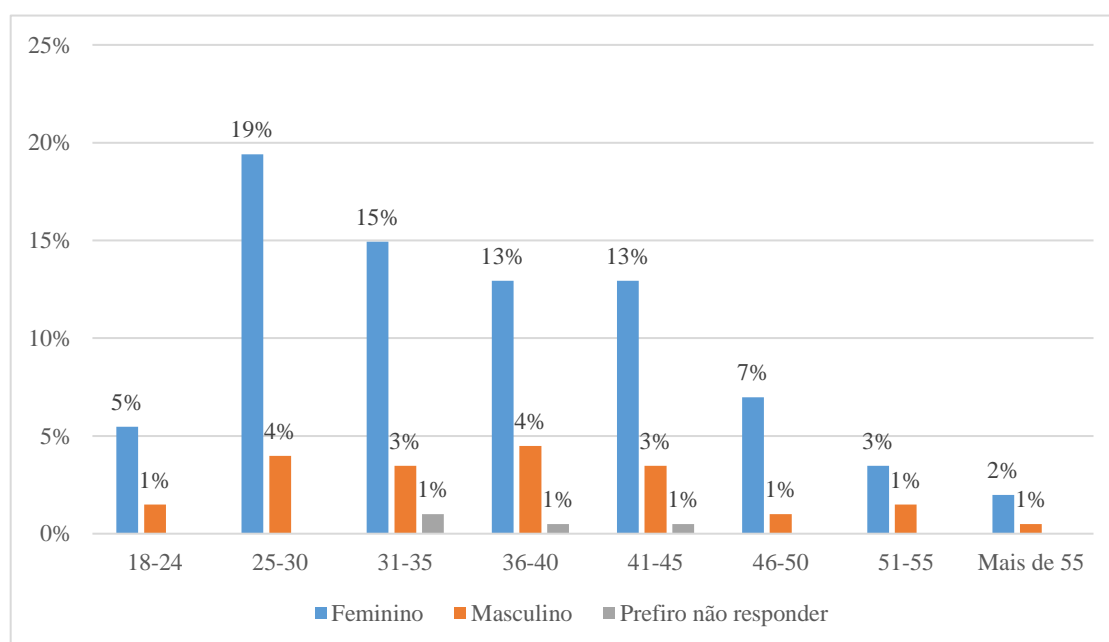


Gráfico 1: Caracterização sociográfica dos inquiridos – sexo e idade (N=201)  
Fonte: elaboração própria

### 10.3 Estado civil

Quanto ao estado civil dos inquiridos, verifica-se que são, na sua maioria, casados ou vivem em união de facto correspondendo a 68,66% (n=138), como se confirma no Gráfico 2.

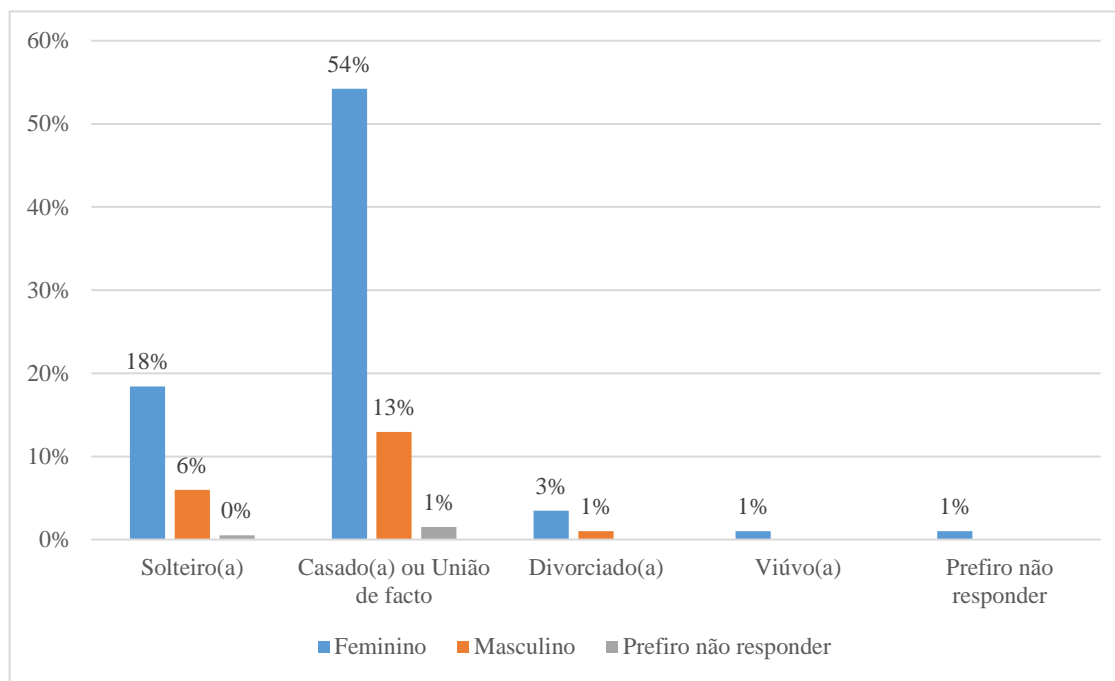
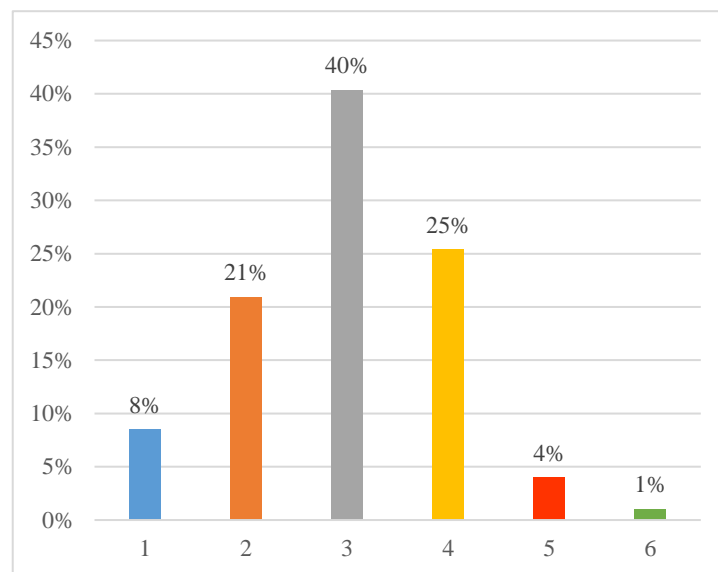


Gráfico 2: Caracterização sociográfica dos inquiridos – estado civil e sexo (N=201)  
Fonte: elaboração própria

### 10.4 Agregado familiar

Em relação ao agregado familiar, isto é, ao número de pessoas que compõem o agregado familiar de cada inquirido, verifica-se que o mínimo indicado foi de 1 pessoa e o máximo de 6 pessoas. A maior porção dos inquiridos possui um agregado familiar composto por 3 pessoas, o que corresponde a 40,30% (n=81), mas com uma variação expressiva entre os 2 e os 4 elementos, como ilustrado no Gráfico 3.



*Gráfico 3: Caracterização sociográfica dos inquiridos – agregado familiar (N=201)*  
*Fonte: elaboração própria*

## 10.5 Escolaridade

Os resultados demonstram que a maior porção dos inquiridos possui o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente, correspondendo a 36,32% (n=73), seguindo-se o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente, correspondendo a 25,37% (n=51). Verifica-se, também, que nenhum dos inquiridos possui doutoramento como nível de escolaridade (Gráfico 4).

Relativamente à porção de inquiridos que possuem um baixo nível de escolaridade (escola primária/1.º ciclo do ensino básico, 6.º ano/2.º ciclo do ensino básico ou 7.º ano), verifica-se que os mesmos exercem funções na área de produção (têxtil e montagem), existindo um maior número de inquiridos com idades compreendidas entre os 41-45 anos (n=10) e os 46-50 anos (n=8).

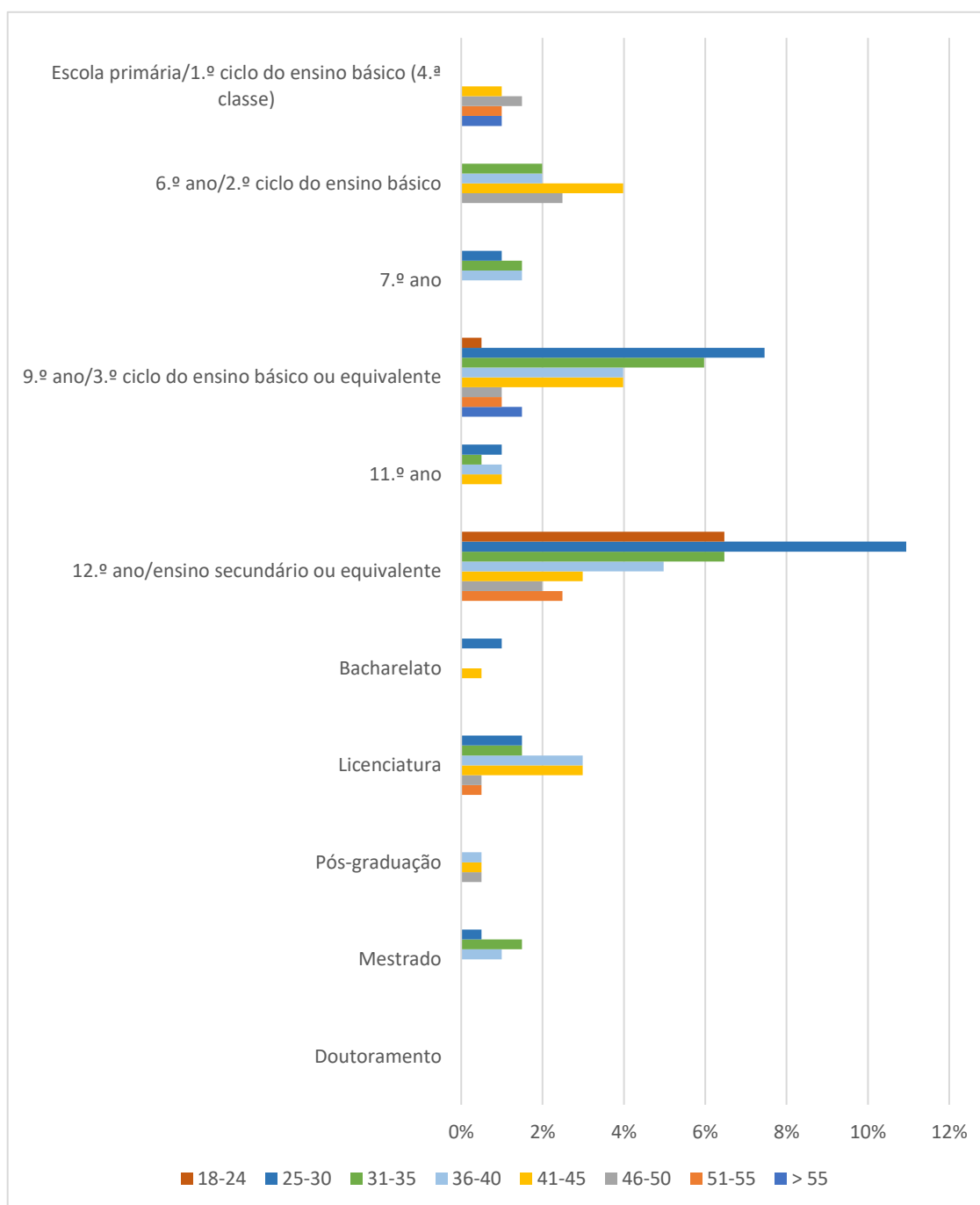


Gráfico 4: Caracterização sociográfica dos inquiridos – escolaridade e idade (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 10.6 Vínculo de trabalho

Quanto ao tipo de vínculo de trabalho, constata-se que 59,70% dos inquiridos (n=120) possuem contrato sem termo, isto é, encontram-se efetivos na organização. No entanto, a porção de inquiridos com contrato de trabalho a termo certo, correspondendo a 40,30% (n=81), encontra-se muito aproximada da porção de inquiridos efetivos (Gráfico 5).

Verifica-se, assim, que o elevado número de inquiridos com contrato de trabalho a termo certo é um fator causador de instabilidade. Como se irá verificar adiante, a estabilidade financeira e a efetividade na organização são fatores que influenciam a motivação dos colaboradores.

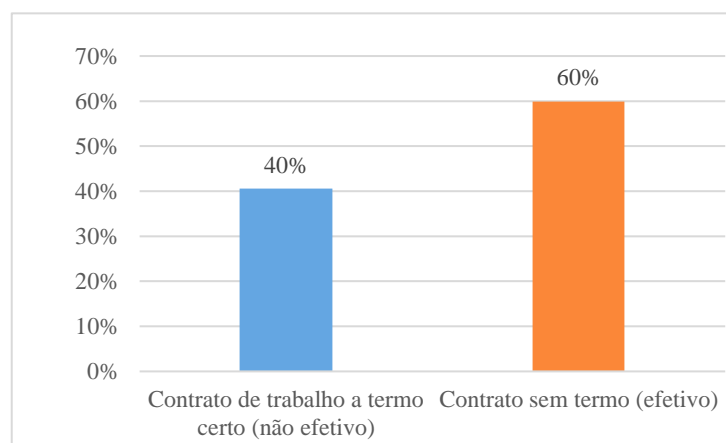


Gráfico 5: Caracterização sociográfica dos inquiridos – vínculo de trabalho (N=201)  
Fonte: elaboração própria

## 10.7 Regime de trabalho

Conforme os resultados obtidos, os inquiridos possuem, na sua maioria, contrato de trabalho a tempo integral, o que corresponde a 98,51% (n=198), enquanto que apenas 1,49% (n=3) possuem contrato de trabalho a tempo parcial.

A Tabela seguinte mostra a relação entre o vínculo e o regime de trabalho dos inquiridos:

Tabela 10: Caracterização sociográfica dos inquiridos – vínculo e regime de trabalho (N=201)

		<b>Regime</b>		
		<i>Contrato de trabalho a tempo inteiro</i>	<i>Contrato de trabalho a tempo parcial</i>	<b>Total</b>
<b>Vínculo</b>	Contrato sem termo (efetivo)	120	0	<b>120 (59,70%)</b>
	Contrato de trabalho a termo certo (não efetivo)	78	3	<b>81 (40,30%)</b>
<b>Total</b>		<b>198 (98,51%)</b>	<b>3 (1,49%)</b>	<b>201 (100%)</b>

Fonte: elaboração própria

Constata-se que a organização dá preferência a contratos de trabalho a tempo inteiro. No entanto, os contratos de trabalho a tempo parcial estão associados a inquiridos que possuem contrato de trabalho a termo certo (não efetivo).

## 10.8 Antiguidade na organização

Quanto à antiguidade dos inquiridos na organização, segundo os dados obtidos, verifica-se que o mínimo de tempo indicado foi de 1 mês e o máximo foi de 368 meses (30 anos e 8 meses). A maior porção de inquiridos desempenha funções na organização há menos de 12 meses (1 ano), o que corresponde a 32,84% (n=66), tal como ilustra a Tabela seguinte.

*Tabela 11: Caracterização sociográfica dos inquiridos – antiguidade na organização (N=201)*

	<i>Intervalos em meses</i>	<i>Intervalos em anos</i>	<i>N.º</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Antiguidade</i>	< 12 meses	< 1 ano	66	32,84%
	≥ 12 a < 60	≥ 1 a < 5	38	18,91%
	≥ 60 a < 120	≥ 5 a < 10	27	13,43%
	≥ 120 a < 180	≥ 10 a < 15	11	5,47%
	≥ 180 a < 240	≥ 15 a < 20	41	20,40%
	≥ 240 a < 300	≥ 20 a < 25	9	4,48%
	≥ 300 a ≤ 372	≥ 25 a ≤ 31	9	4,48%
<i>Total</i>			<b>201</b>	<b>100,00%</b>

*Fonte: elaboração própria*

Contudo, e apesar da maior porção de inquiridos exercer funções na organização há pouco tempo, isto é, há menos de 12 meses, constata-se que 29,36% dos inquiridos (n=59) exerce funções na organização há mais de 180 meses (15 anos).

## 10.9 Departamento/área

Segundo os resultados obtidos, a maior porção dos inquiridos exerce funções na área de montagem (produção), o que corresponde a 34,33% (n=69), seguindo-se a área têxtil (produção), correspondendo a 26,87% (n=54), conforme se verifica no Gráfico 6.

Constata-se, assim, que a organização dispõe de mais colaboradores a exercer funções na área da produção do que a exercer funções administrativas (em ambiente de escritório).



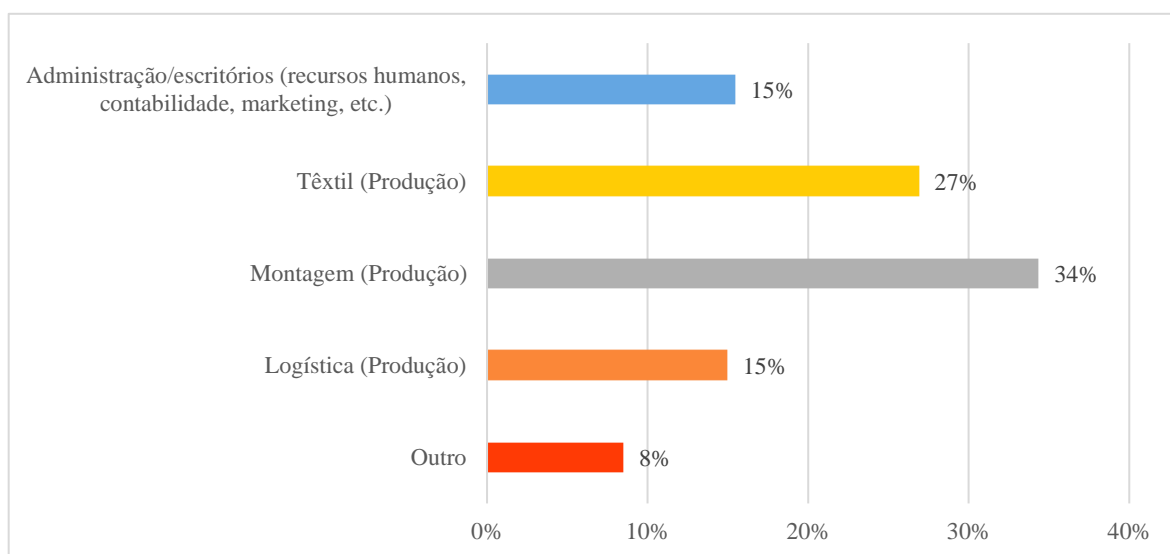


Gráfico 6: Caracterização sociográfica dos inquiridos – área de trabalho (N=201)

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 6 revela, ainda, que a área de trabalho de 8,46% dos inquiridos (n=17), não se insere nos departamentos/áreas mencionadas no inquérito, pelo que estes inquiridos mencionaram outras áreas/departamentos que não constam no Gráfico acima. Esses departamentos/áreas, e correspondentes percentagens, podem ser verificados na Tabela seguinte.

Tabela 12: Outras áreas/departamentos de trabalho (n=17)

		N.º	Percentagem
<b>Outras áreas/departamentos de trabalho</b>	Qualidade	4	23,53%
	Mecânica	3	17,65%
	Corte	3	17,65%
	Engenharia	3	17,65%
	Compras	1	5,88%
	Limpeza	1	5,88%
	Industrialização	1	5,88%
	Motorista de pesados	1	5,88%
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaboração própria

Em suma, e tendo em conta o acima verificado, é possível caracterizar o perfil dos colaboradores que responderam ao questionário, da ótica das seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, agregado familiar, nível de escolaridade, tipo de vínculo e regime de trabalho, tempo de serviço e área de atividade laboral. Os resultados encontrados indicam o perfil dos colaboradores **predominantemente**:

- São do sexo feminino (78,11%);
- Enquadram-se numa faixa etária predominante relativamente jovem, entre os 25-30 anos (23,88%);
- São casados ou vivem em união de facto (68,66%);
- O seu agregado familiar é composto por 3 elementos (40,30%);
- Detêm o 12.º ano de escolaridade/ensino secundário ou equivalente como nível de escolaridade (36,32%);
- Possuem contratos de trabalho sem termo (59,70%) e a tempo integral (98,51%);
- Desempenham funções na organização há menos de 12 meses/1 ano (32,84%);
- Exercem funções na área de produção (76,13%).

## 11 Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral

De acordo com os dados obtidos, é possível apurar o grau de **satisfação** dos inquiridos quanto aos principais indicadores relativos à sua situação laboral, tendo em conta a área em que trabalham na organização e as funções exercidas.

Os indicadores, e respetiva categorização em dimensões, encontram-se detalhados na Tabela 13, onde são também apresentados os resultados do teste de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*).

*Tabela 13: Matriz de classificação e análise de itens – análise de consistência interna (Alfa de Cronbach)*

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Comunicação e superiores hierárquicos</b>	A comunicação com o seu chefe/superiores hierárquicos	0,897
	A capacidade do seu chefe para gerir o serviço	
	O modo como a supervisão do seu trabalho é realizada	
	Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	
	A informação que recebo sobre os assuntos relativos ao meu trabalho	
<b>Ambiente de trabalho</b>	O ambiente de trabalho	0,907
	A distribuição e disposição do espaço no local de trabalho	
	As condições de higiene e limpeza	
	As condições de segurança	
	O conforto no local de trabalho	
	Os equipamentos de trabalho disponíveis	
	Horário de trabalho	
<b>Relações entre colegas</b>	Ritmo de trabalho diário	0,862
	A igualdade de tratamento entre colegas	
	A comunicação com os colegas	
<b>Apoio por parte da organização</b>	O espírito de equipa	0,879
	A oportunidade de conciliar o trabalho com assuntos pessoais	
	A flexibilidade de horário	
	Modo como a organização lida com problemas pessoais dos colaboradores	
<b>Crescimento e formação profissional</b>	O sentimento de pertença ao departamento/organização	0,883
	A possibilidade de acesso a ações de formação	
	A possibilidade de envolvimento em atividades de melhoria	
<b>Organização do trabalho</b>	A possibilidade de participação em processos de tomada de decisão	0,892
	A quantidade de tarefas que lhe são atribuídas	
	O tipo de tarefas que lhe são atribuídas	
	A dificuldade das tarefas que lhe são atribuídas	
	A organização do seu trabalho	
	A autonomia que lhe é dada	
<b>Reconhecimento e feedback</b>	As responsabilidades que lhe são atribuídas	0,896
	O reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa	
	O reconhecimento do seu superior hierárquico nas tarefas que executa	
	O reconhecimento da organização nas tarefas que executa	
	O feedback que recebe do seu desempenho por parte dos seus colegas	
	O feedback que recebe do seu desempenho por parte do seu chefe	

	O feedback que recebe do seu desempenho por parte da organização	
<b>Salário e recompensas</b>	O salário que recebe, mediante o exercício das suas funções	0,818
	As recompensas oferecidas: benefícios, bônus e/ou prêmios monetários	
<b>Alfa de Cronbach para todos os itens</b>		0,967

*Fonte: Elaboração própria*

Para a interpretação dos valores do teste de confiabilidade foi considerada a escala de Landis & Koch (1977), pelo que os valores da coluna “*Alfa de Cronbach*” da Tabela acima, devem ler-se de acordo com a grelha da Tabela seguinte.

*Tabela 14: Consistência interna do questionário segundo o valor de Alfa*

Valor de alfa	Consistência interna
Maior do que 0,80	Quase perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado
De 0,40 a 0,21	Razoável
Menor do que 0,21	Pequeno

*Fonte: Landis & Koch (1977, p. 159)*

De acordo com os valores apresentados na Tabela 13, os mesmos apontam para uma elevada confiabilidade e consistência interna dos itens do questionário, quer em termos globais, para o conjunto total de itens, quer para cada uma das dimensões em análise, dado que o valor de *Alfa* é sempre superior a 0,80 (“quase perfeito”).

### 11.1 Comunicação e superiores hierárquicos

Relativamente à **comunicação e aos superiores hierárquicos**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos se encontra satisfeito ou muito satisfeito (Gráfico 7).

No entanto, verifica-se que 27,86% dos inquiridos (n=56) consideram indiferente o “**Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações**”. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária relativamente jovem, com maior expressividade entre os 25-30 anos (19,64%; n=11), os 36-40 anos (19,64%; n=11) e os 41-45 anos (19,64%; n=11); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (37,50%; n=21) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na

área de montagem/produção (42,86%; n=24) e exercem funções na organização entre 3 a 94 meses [7 anos e 10 meses] (37,50%; n=21) ou 185 [15 anos e 5 meses] a 276 meses [23 anos] (33,93%; n=19).

A expressiva percentagem de respostas “Indiferente” no fator “Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações”, poderá estar relacionada com o facto de ser um aspeto indiferente para os inquiridos, dado que os mesmos poderão nunca/raramente estarem envolvidos em conflitos/problemas ou apresentarem queixas/reclamações.

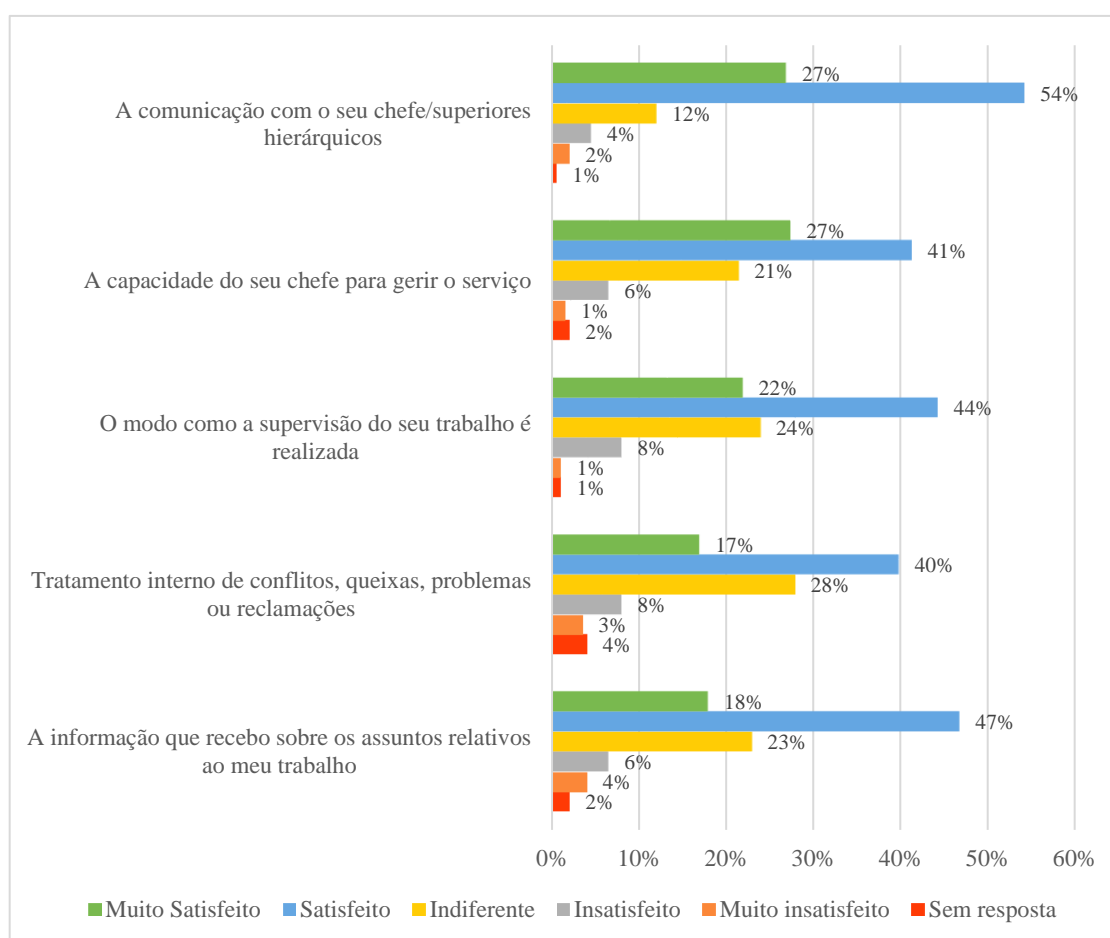


Gráfico 7: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Comunicação e superiores hierárquicos (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 11.2 Ambiente de trabalho

No que diz respeito ao **ambiente de trabalho**, constata-se que a maior porção dos inquiridos se encontra satisfeito ou muito satisfeito, conforme ilustra o Gráfico seguinte.

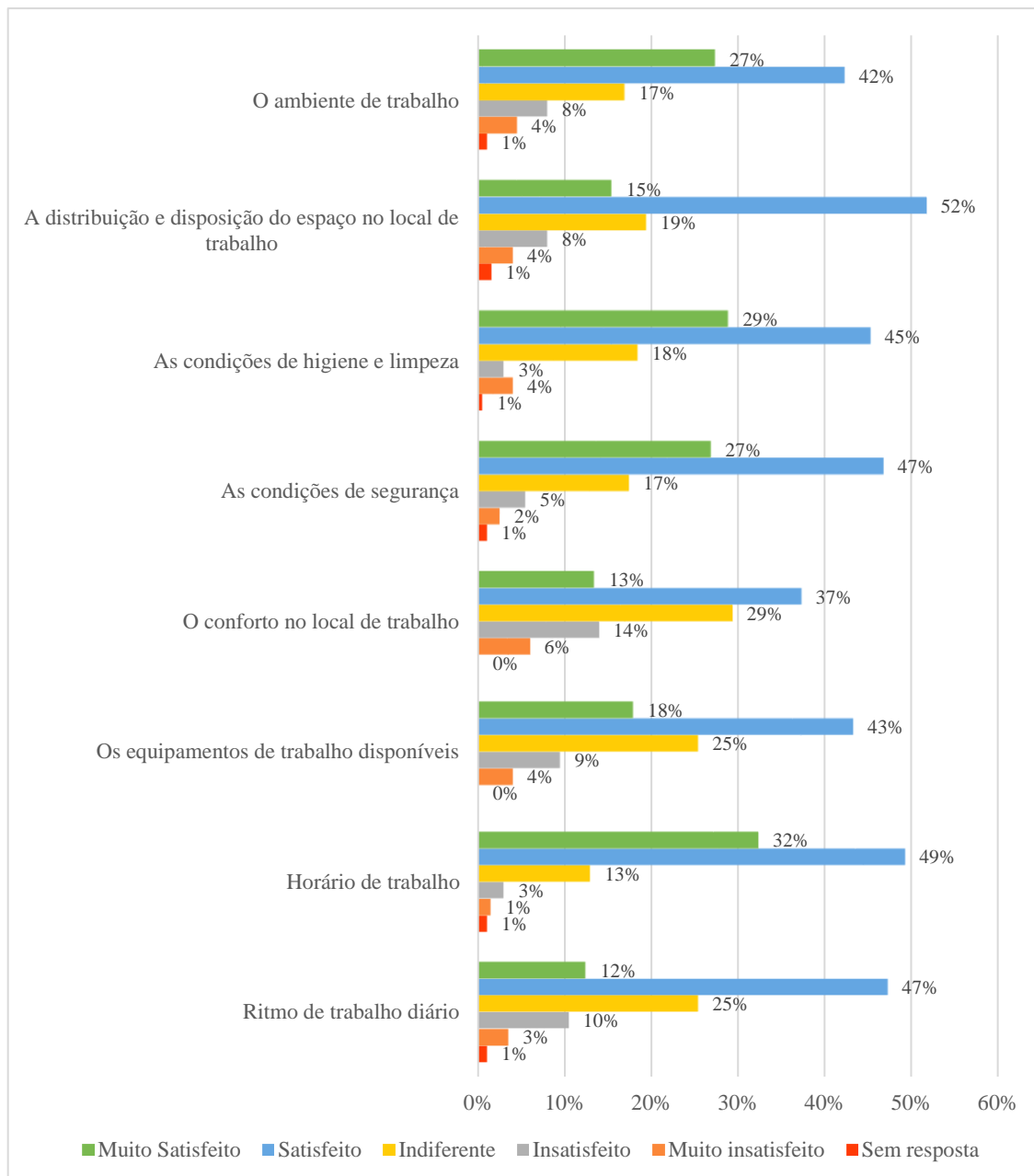


Gráfico 8: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Ambiente de trabalho (N=201)

Fonte: elaboração própria

Contudo, e apesar da maior porção de inquiridos se encontrar satisfeita com os fatores mencionados no Gráfico, constata-se que 29,35% (n=59) dos inquiridos considera indiferente “**o conforto no local de trabalho**”. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária relativamente jovem, com maior expressão para

as idades compreendidas entre os 25-30 anos (22,03%; n=13) e os 31-35 anos (27,12%; n=16); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (44,07%; n=26) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (45,76%; n=27) e exercem funções na organização entre 1 a 92 meses [7 anos e 8 meses] (59,32%; n=35).

Verifica-se, ainda, que 25,35% (n=51) dos inquiridos considera indiferentes “**os equipamentos de trabalho disponíveis**”. Destes inquiridos, a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária predominante relativamente jovem, com maior expressividade entre os 25-30 anos (21,57%; n=11), os 31-35 anos (21,57%; n=11) e os 36-40 anos (23,53%; n=12); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (45,10%; n=23) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (39,22%; n=20) e exercem funções na organização entre 1 a 101 meses [8 anos e 5 meses] (58,82%; n=30).

Verifica-se, também, que 25,37% (n=51) dos inquiridos considera indiferente “**o ritmo de trabalho diário**”. Destes inquiridos, a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária predominante relativamente jovem, com maior expressividade entre os 25-30 anos (17,65%; n=9), os 36-40 anos (21,57%; n=11) e os 41-45 anos (17,65%; n=9); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (35,29%; n=18) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (35,29%; n=18) ou na área de montagem/produção (35,29%; n=18); e exercem funções na organização entre 1 a 111 meses [9 anos e 3 meses] (50,98%; n=26).

A expressiva percentagem de respostas “Indiferente” nestes fatores, poderá estar relacionada com o facto de serem aspetos indiferentes para os inquiridos, ou com o facto de os inquiridos não pretenderem deixar uma resposta em branco nem escolher a opção “Sem resposta”.

### 11.3 Relações entre colegas

Relativamente às **relações entre colegas**, verifica-se que a maior porção de inquiridos se encontra satisfeito ou muito satisfeito, tal como mostra o Gráfico 9.

É fulcral que os colaboradores estejam satisfeitos com estes fatores, dado que a existência de bons canais de comunicação e o incentivo ao espírito de equipa, são aspetos essenciais para a construção e manutenção de uma organização sólida e unificada.

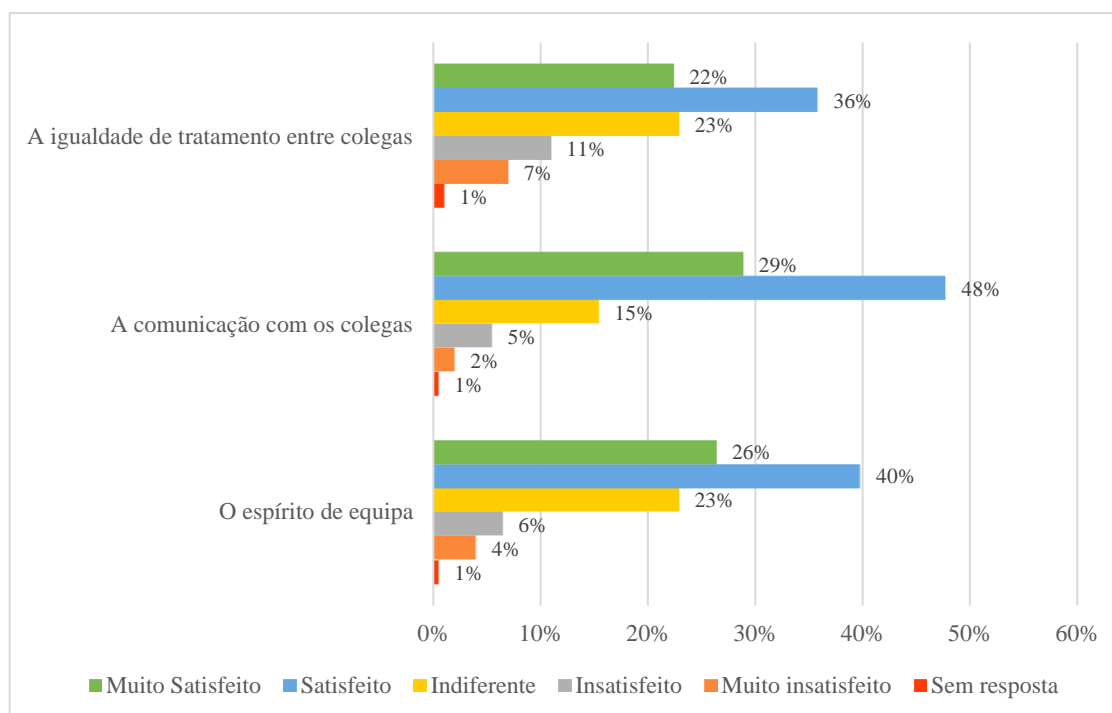


Gráfico 9: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Relação entre colegas (N=201)

Fonte: elaboração própria

### 11.4 Apoio por parte da organização

No que diz respeito ao **apoio que a organização confere aos colaboradores**, de modo geral, a maior porção de inquiridos encontra-se satisfeito ou muito satisfeito com os fatores referidos, conforme mostra o Gráfico seguinte.

Contudo, e apesar da maior porção de inquiridos se encontrar satisfeita com os fatores mencionados no Gráfico, constata-se que 25,37% (n=51) dos inquiridos considera indiferente “**a flexibilidade de horário**”. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária relativamente jovem, com maior expressão para as idades compreendidas entre os 25-30 anos (31,37%; n=16); possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (27,45%; n=14) ou 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (31,37%; n=16) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de



montagem/produção (43,14%; n=22) e exercem funções na organização entre 3 a 100 meses [8 anos e 4 meses] (49,02%; n=25).

A expressiva percentagem de respostas “Indiferente” no fator mencionado no Gráfico a baixo, poderá estar relacionada com o facto de ser um aspeto indiferente para os inquiridos, ou com o facto de os inquiridos não pretenderem deixar uma resposta em branco nem escolher a opção “Sem resposta” ou, possivelmente, os inquiridos poderão estar satisfeitos com o horário que possuem, sendo-lhes indiferente um horário flexível.

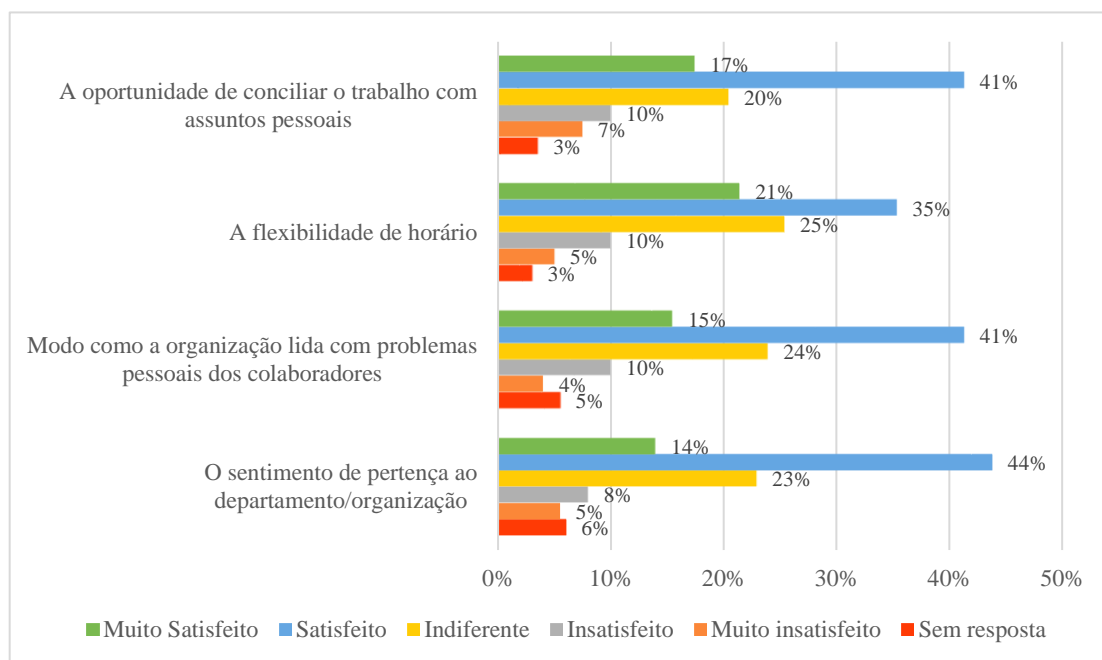


Gráfico 10: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Apoio por parte da organização (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 11.5 Crescimento e Formação profissional

Relativamente ao **crescimento e à formação profissional**, constata-se que a maior porção dos inquiridos se encontra satisfeita, tal como exhibe o Gráfico 11.

No entanto, é notório, neste subconjunto de fatores, um elevado número de respostas “Indiferente”. Verifica-se que 28,86% (n=58) dos inquiridos considera indiferente “**a possibilidade de acesso a ações de formação**”. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária relativamente jovem, com maior expressão para as idades compreendidas entre os 25-30 anos (27,59%; n=16); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (44,83%; n=26) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (39,66%; n=23) ou na área de

têxtil/montagem (29,31%; n=17); e exercem funções na organização entre 2 a 94 meses [7 anos e 10 meses] (60,34%; n=35).

Constata-se, ainda, que em relação à **“possibilidade de envolvimento em atividades de melhoria”**, a percentagem de respostas “Indiferente” (33,83%; n=67) é muito próxima da percentagem de respostas “Satisfeito”. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária relativamente jovem, com maior expressão para as idades compreendidas entre os 31-35 anos (25,37%; n=17); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (40,30%; n=27) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (38,81%; n=26) e exercem funções na organização entre 2 a 92 meses [7 anos e 8 meses] (56,72%; n=38).

Verifica-se, também, que 31,34% (n=63) dos inquiridos considera indiferente **“a possibilidade de participação em processos de tomada de decisão”**. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária relativamente jovem, com maior expressão para as idades compreendidas entre os 25-30 anos (19,05%; n=12), os 31-35 anos (23,81%; n= 15) e os 36-40 anos (22,22%; n=14); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (34,92%; n=22) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (41,27%; n=26) e exercem funções na organização entre 2 a 93 meses [7 anos e 9 meses] (55,56%; n=35).

Este expressivo número de respostas “Indiferente” poderá ter como explicação o facto de os inquiridos não possuírem interesse na possibilidade de realizarem ações de formação nem se envolverem em atividades de melhoria. Os inquiridos poderão, ainda, não possuir interesse na participação em processos de tomada de decisões, uma vez que a tomada de decisões envolve um acréscimo de responsabilidade.

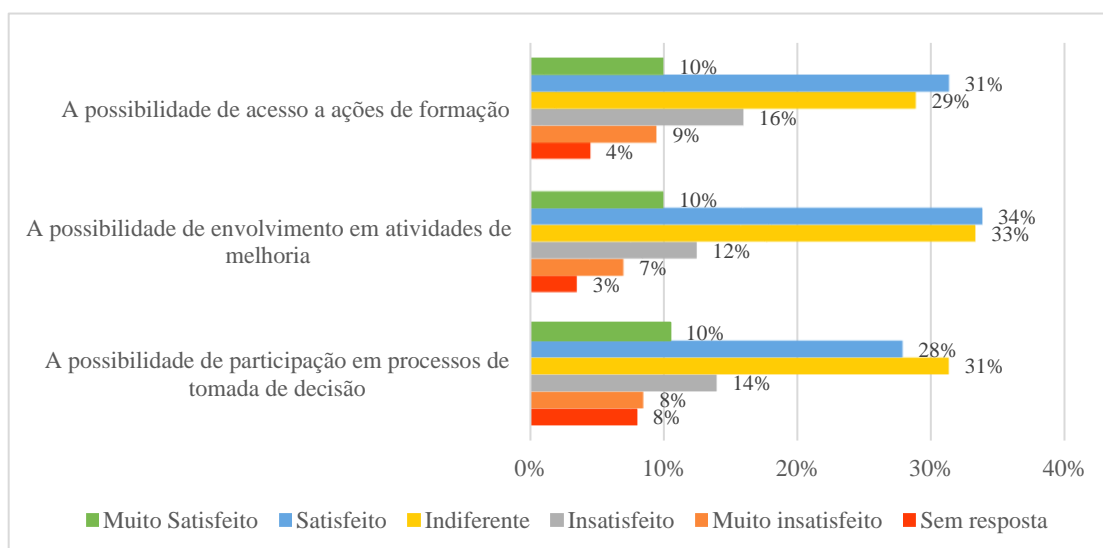


Gráfico 11: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Crescimento e Formação profissional (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 11.6 Organização do trabalho

Relativamente à **organização do trabalho**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos se encontra satisfeita com os fatores abaixo mencionados, tal como mostra o Gráfico seguinte.

No entanto, nota-se um elevado número de respostas “Indiferente” em alguns fatores mencionados no Gráfico 12. Esta expressiva indiferença poderá ser resultado da indiferença/desinteresse dos inquiridos no que diz respeito à quantidade, tipo e dificuldade das tarefas que lhes são atribuídas.

Deste modo, verifica-se que 29,85% (n=60) dos inquiridos considera indiferente “**a quantidade de tarefas que lhe são atribuídas**”. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 31-35 anos (20,00%; n=12) e os 36-40 anos (23,33%; n= 14); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (41,67%; n=25) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (36,67%; n=22) ou na área de montagem/produção (35,00%; n=21); e exercem funções na organização entre 2 a 93 meses [7 anos e 9 meses] (53,33%; n=32).

Verifica-se, ainda, que 27,36% (n=55) dos inquiridos considera indiferente “**o tipo de tarefas que lhe são atribuídas**”. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 36-40 anos (21,82%; n=12) e os 41-45 anos (23,64%; n= 13); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (38,18%; n=21) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção

(41,82%; n=23) ou na área de montagem/produção (36,36%; n=20); e exercem funções na organização entre 2 a 98 meses [8 anos e 2 meses] (52,73%; n=29).

No que concerne à “**difículdade das tarefas que lhe são atribuídas**”, constata-se que 30,85% (n=62) dos inquiridos demonstrou a sua indiferença. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (24,19%; n=15) e os 36-40 anos (22,58%; n= 14); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (33,87%; n=21) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (35,48%; n=22) ou na área de montagem/produção (33,87%; n=21); e exercem funções na organização entre 3 a 95 meses [7 anos e 11 meses] (54,84%; n=34).

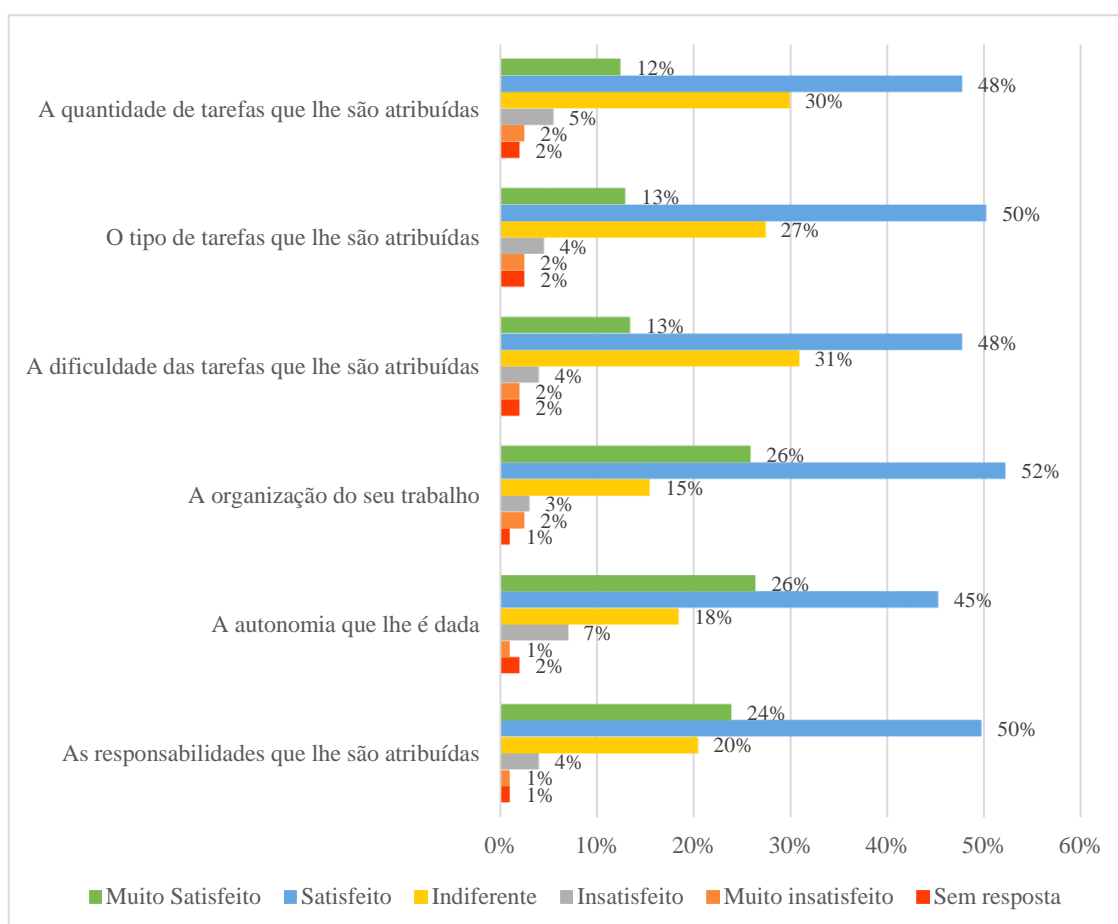


Gráfico 12: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Organização do trabalho (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 11.7 Reconhecimento e feedback

No que diz respeito ao **reconhecimento e ao feedback recebido**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos se encontra satisfeita com os mesmos, conforme exhibe o Gráfico 13.

Contudo, em praticamente todos os aspetos mencionados no Gráfico, constata-se uma elevada percentagem de respostas “Indiferente”. Este expressivo número de respostas “Indiferente” poderá ter como explicação a indiferença dos inquiridos relativamente aos fatores mencionados. No entanto, e dada a importância que o reconhecimento e o feedback recebido têm para os inquiridos em geral, a explicação para o elevado número de respostas “Indiferente” poderá dever-se ao facto de os inquiridos não pretenderem deixar explícita a sua verdadeira opinião com receio de repercussões em caso de resposta negativa.

No que diz respeito ao **“reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa”**, constata-se que 27,86% (n=56) dos inquiridos demonstrou a sua indiferença. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (23,21%; n=13) e os 31-35 anos (21,43%; n=12); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (35,71%; n=20) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área montagem/produção (42,86%; n=24); e exercem funções na organização entre 1 a 111 meses [9 anos e 3 meses] (57,14%; n=32).

Verifica-se, ainda, que 27,86% (n=56) dos inquiridos considera indiferente **“o reconhecimento da organização nas tarefas que executa”**. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (23,21%; n=13), os 36-40 anos (23,21%; n=13) e os 41-45 anos (23,21% n=13); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (32,14%; n=18) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (35,71%; n=20) ou na área de têxtil/produção (33,93%; n=19); e exercem funções na organização entre 2 a 101 meses [8 anos e 5 meses] (50,00%; n=28).

Relativamente ao **“feedback que recebe do seu desempenho por parte da organização”**, constata-se que 30,85% (n=62) dos inquiridos demonstrou a sua indiferença. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (25,81%; n=16) e os 36-40 anos (22,58%; n=14); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (35,48%; n=22) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área montagem/produção (40,32%; n=25); e exercem funções na organização entre 3 a 100 meses [8 anos e 4 meses] (48,39%; n=30).

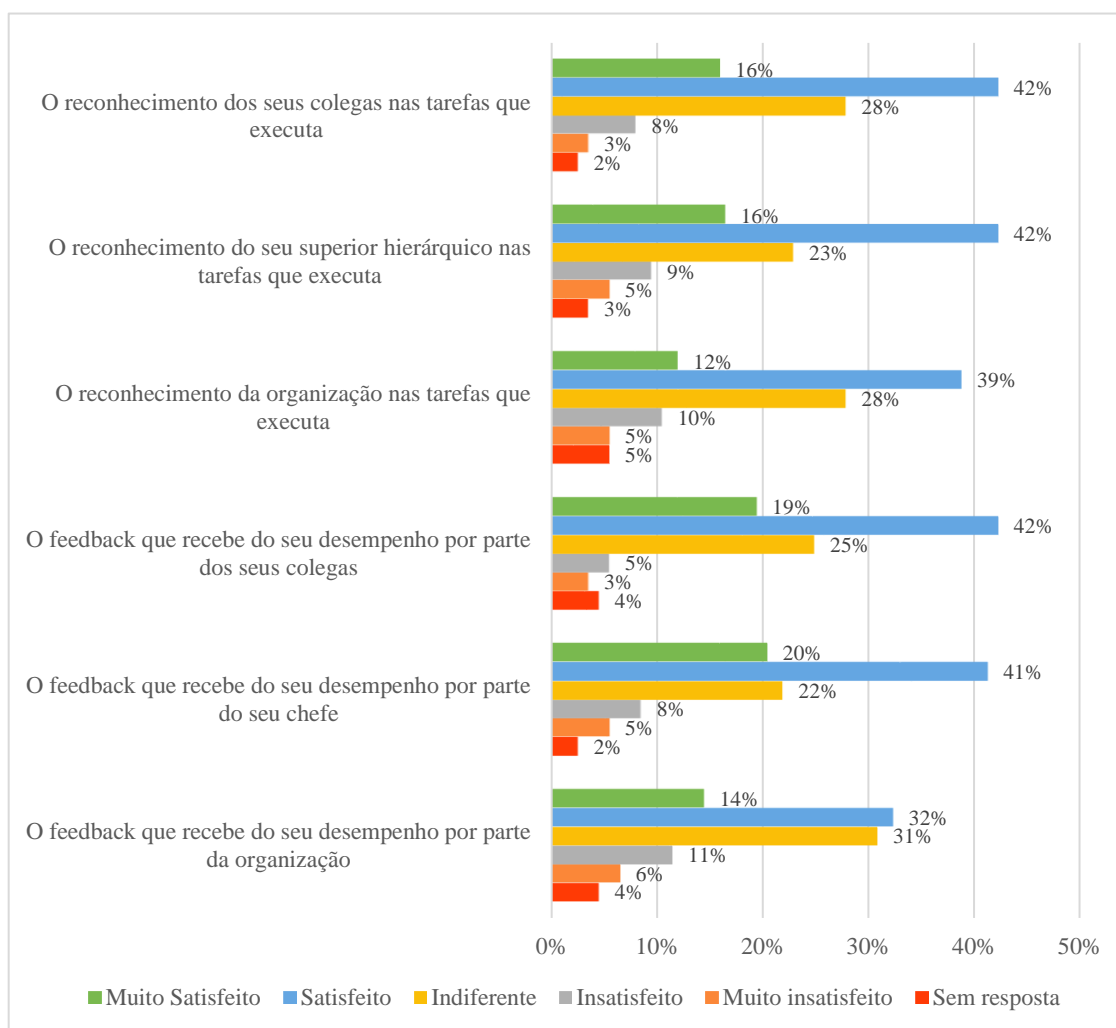


Gráfico 13: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Reconhecimento e feedback (N=201)  
Fonte: elaboração própria

## 11.8 Salário e recompensas

Relativamente ao **salário** recebido, e como seria de prever, verifica-se que, maioritariamente, os inquiridos encontram-se insatisfeitos (33,83%; n=68) ou muito insatisfeitos (18,91%; n=38), o que significa que mais de 50% da amostra em análise (52,74%; n=106) se encontra insatisfeita ou muito insatisfeita com o salário que recebe mediante as funções exercidas (Gráfico 14).

Dos inquiridos que se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos (n=106), constata-se que a maior porção dos mesmos são de uma faixa etária predominante relativamente jovem, com maior expressividade para as idades compreendidas entre os 25-30 anos (24,53%; n=26) e os 31-35 anos (24,53%; n=26). Esta insatisfação proveniente das faixas etárias mais jovens, poderá estar relacionada com o facto de os inquiridos mais jovens estarem numa fase da sua vida em que estão a casar, a constituir família e/ou têm objetivo de comprar uma casa.

Verifica-se, também, que a maior porção dos inquiridos insatisfeitos ou muito insatisfeitos (n=106) com o salário recebido, possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (36,79%; n=39) ou o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (27,36%; n=29) como nível de escolaridade e, ainda, que exercem funções na organização há um curto período de tempo, com maior expressividade entre 1 a 74 meses [6 anos e 2 meses] (46,23%; n=49).

Constata-se, ainda, que a maior porção dos inquiridos insatisfeitos ou muito insatisfeitos (n=106) exerce a sua atividade laboral na área de montagem/produção (39,62%; n=42) ou na área têxtil/produção (28,30%; n=30), isto poderá estar relacionado com o facto da atividade laboral exercida na área da produção ser uma atividade fisicamente exigente e, por conseguinte, os inquiridos considerarem que deveriam auferir um salário mais elevado.

Trata-se, portanto, de um aspeto que deve ser analisado pela organização, dado que esta insatisfação pode representar uma potencial desmotivação dos colaboradores e, consequentemente, um decréscimo na produtividade.

No que diz respeito às **recompensas oferecidas pela organização**, como benefícios, bónus e/ou prémios monetários, constata-se que a maior porção de inquiridos se encontram insatisfeitos (25,87%; n=52) ou muito insatisfeitos (19,40%; n=39), o que corresponde a praticamente 50% da amostra em análise (45,27%; n=91), tal como mostra o Gráfico seguinte.

Dos inquiridos que se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos (45,27%; n=91), verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 31-35 anos (27,47%; n=25) e os 36-40 (21,98%; n=20); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (38,46%; n=35) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área montagem/produção (31,87%; n=29) ou na área de têxtil/produção (27,47%; n=25); e exercem funções na organização entre 2 a 79 meses [6 anos e 7 meses] (37,36%; n=34).

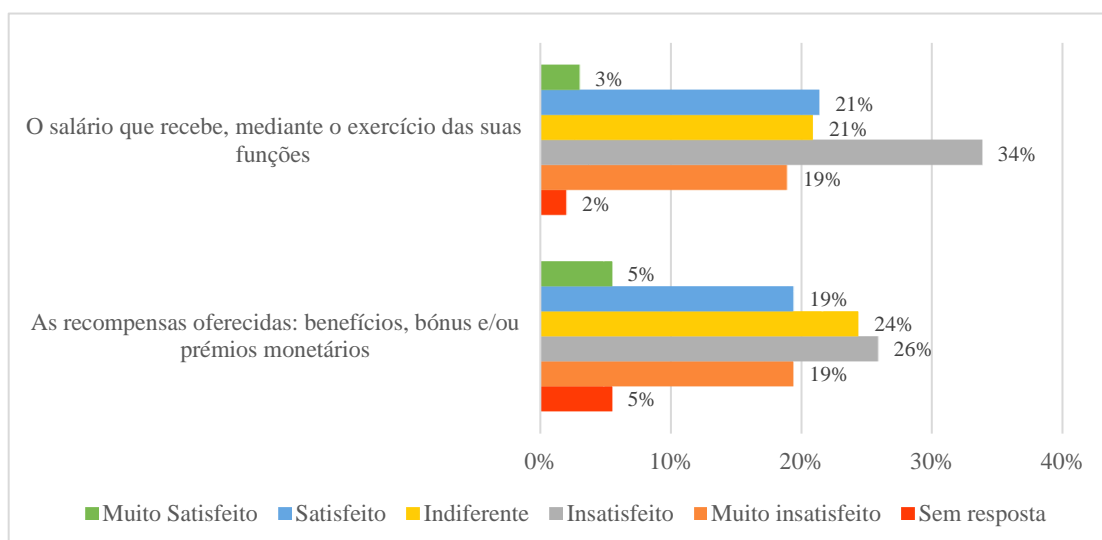


Gráfico 14: Grau de satisfação dos colaboradores com a sua situação laboral – Salários e recompensas (N=201)  
Fonte: elaboração própria

Ainda relativamente aos fatores salário e recompensas, verifica-se que em relação ao **salário** recebido 20,90% dos inquiridos (n=42) se demonstrou “Indiferente”, bem como, em relação às **recompensas** oferecidas 24,38% dos inquiridos (n=49) demonstrou a sua indiferença.

No que concerne ao “**salário que recebe, mediante as funções que exerce**”, constata-se que 20,90% (n=42) dos inquiridos demonstrou a sua indiferença. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (23,81%; n=10) e os 41-45 anos (21,43%; n=9); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (38,10%; n=16) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área têxtil/produção (38,10%; n=16); e exercem funções na organização entre 2 a 122 meses [10 anos e 2 meses] (60,29%; n=27).

Relativamente às “**recompensas oferecidas: benefícios, bónus e/ou prémios monetários**”, verifica-se que 24,38% (n=49) dos inquiridos demonstrou a sua indiferença. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (30,61%; n=15); possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (32,65%; n=16) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área têxtil/produção (32,65%; n=16) ou na área de montagem/produção (30,61%; n=15); e exercem funções na organização entre 3 a 103 meses [8 anos e 7 meses] (65,31%; n=32).

Este expressivo número de respostas “Indiferente” poderá dever-se a diversas razões, tais como, o receio de repercussões ao responder negativamente, o simples facto de não pretender deixar a resposta em branco ou escolher a opção “Sem resposta”, ou, possivelmente, poderá até ser um fator um tanto indiferente para os inquiridos, uma vez que existe a possibilidade



de a satisfação e a motivação dos mesmos não depender apenas de recompensas monetárias, mas de todo um conjunto de incentivos financeiros como também sociais (reconhecimento pelo trabalho realizado, por exemplo).

No entanto, é relevante fazer menção a Luquet (2002), citado por Rodrigues & Shikida (2005), dado que o autor afirma que “o dinheiro não traz felicidade, mas, por outro lado, a falta de dinheiro, num grau intenso, prejudica em muito a condição de as pessoas serem mais felizes”. Deste modo, acredita-se que o expressivo número de respostas “Indiferente” poderá estar relacionado com o facto de os inquiridos não quererem expressar a sua verdadeira opinião por receio de possíveis repercussões.

## 12 Meios motivacionais utilizados pelos superiores hierárquicos

### 12.1 Considera que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para o motivar?

Segundo os dados obtidos, e conforme exhibe o Gráfico 15, verifica-se que a maior porção dos inquiridos concorda que os seus **superiores hierárquicos utilizam os meios disponíveis para os motivarem enquanto colaboradores** (39,80%; n=80).

No entanto, nota-se, ainda, que 27,86% (n=56) dos inquiridos, considera “Indiferente” o facto de os seus superiores hierárquicos utilizarem os meios disponíveis para os motivar. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (25,00%; n=14); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (42,86%; n=24) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (39,29%; n=22); e exercem funções na organização entre 1 a 90 meses [7 anos e 6 meses] (51,79%; n=29).

Dado o relevante papel que os superiores hierárquicos detêm na motivação dos colaboradores, considera-se que esta expressiva percentagem de respostas “Indiferente” poderá dever-se ao facto de os inquiridos não pretenderem deixar explícita a sua verdadeira opinião com receio de repercussões em caso de resposta negativa.

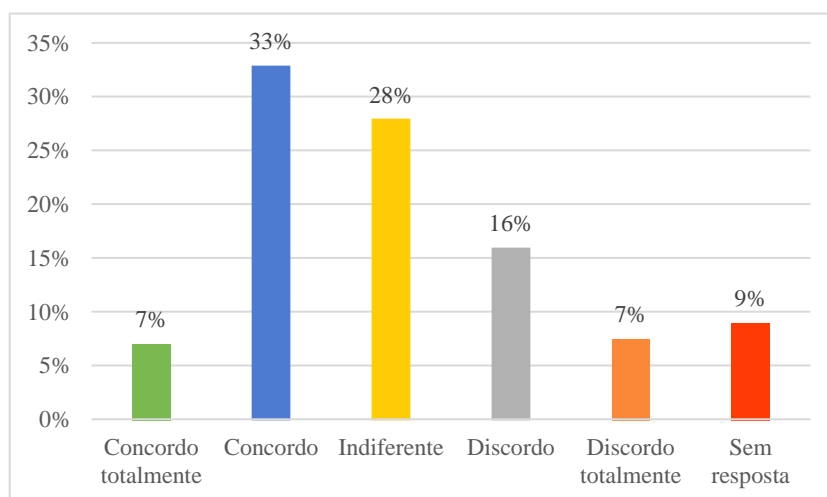


Gráfico 15: Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela organização (N=201)  
Fonte: elaboração própria

## 12.2 Indique quais os meios que os seus superiores hierárquicos utilizam para o motivar enquanto colaborador?

Aos 80 inquiridos que responderam positivamente (“Concordo totalmente” ou “Concordo”) à questão “Considera que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para o motivar?”, foi-lhes solicitado que indicassem **quais os meios que os seus superiores hierárquicos utilizam para os motivarem enquanto colabores**.

Todos os meios, dinamicamente sugeridos pelos participantes (n=80), foram agrupados nas categorias abaixo mencionadas na Tabela e Gráficos, por forma a uniformizar os mesmos. A Tabela 15 e o Gráfico 16 ilustram a relevância das categorias, conforme o n.º de menções de cada uma, como de um sistema de votos se tratasse, em que cada participante poderia mencionar/votar na categoria que pretendesse ou em mais do que uma categoria.

*Tabela 15: Meios utilizados pelos superiores hierárquicos para motivar os colaboradores – n.º de menções por categoria (n=80)*

<i><b>Categoria</b></i>	<i><b>N.º de menções</b></i>	<i><b>Percentagem</b></i>
Diálogo entre chefias e colaboradores	18	17,48%
Apoio e disponibilidade	11	10,68%
Reconhecimento do trabalho realizado	7	6,80%
Respeito	3	2,91%
Flexibilidade de horário	3	2,91%
Educação	3	2,91%
Convívios fora da organização	3	2,91%
Bom ambiente de trabalho	3	2,91%
Avaliações	3	2,91%
Sentimento de confiança depositado	2	1,94%
Reuniões para melhoria contínua	2	1,94%
Liberdade na tomada de decisões	2	1,94%
Autonomia na realização de tarefas	2	1,94%
Dia de aniversário de folga	1	0,97%
Crescimento profissional	1	0,97%
Bónus/Prémios monetários	1	0,9%
Sem resposta	38	37,25%
<i><b>Total</b></i>	<b>103</b>	<b>100,00%</b>

*Fonte: elaboração própria*

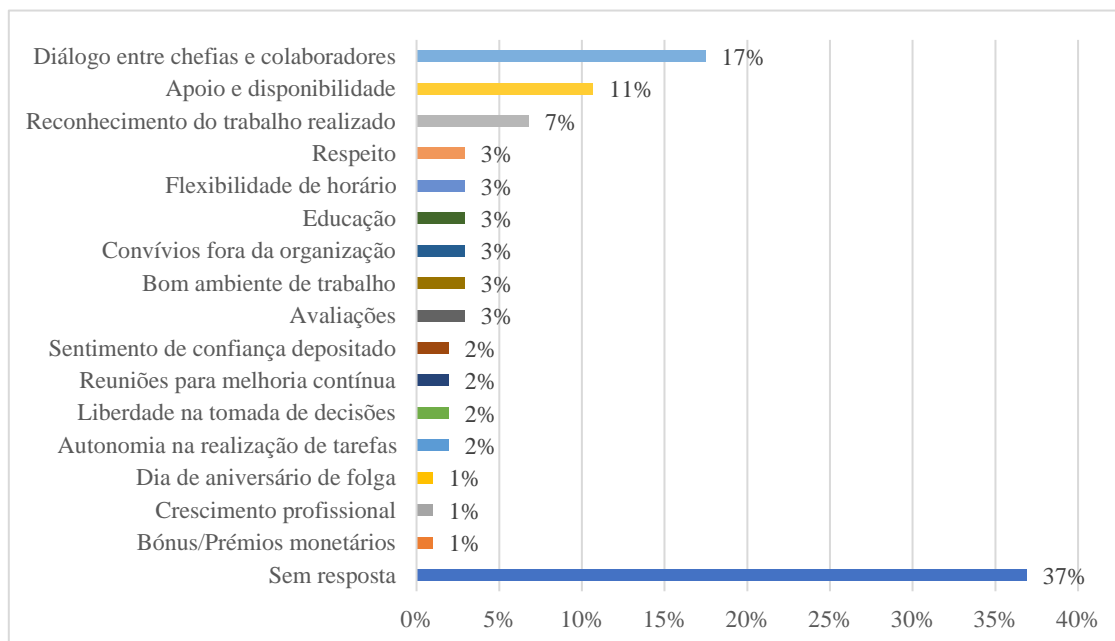


Gráfico 16: Meios utilizados pelos superiores hierárquicos para motivar os colaboradores – n.º de menções por categoria (n=80)

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 17 ilustra os meios, dinamicamente sugeridos pelos inquiridos, que os superiores hierárquicos utilizam para motivar os colaboradores. Os meios mais referidos foram os seguintes: “Diálogo entre chefias e colaboradores” (22,50%; n=18), “Apoio e disponibilidade” (13,75%; n=11) e “Reconhecimento do trabalho realizado” (8,75%; n=7). Verifica-se, também, que a maior porção dos inquiridos, equivalente a 47,50% (n=38), preferiram não responder a esta questão.

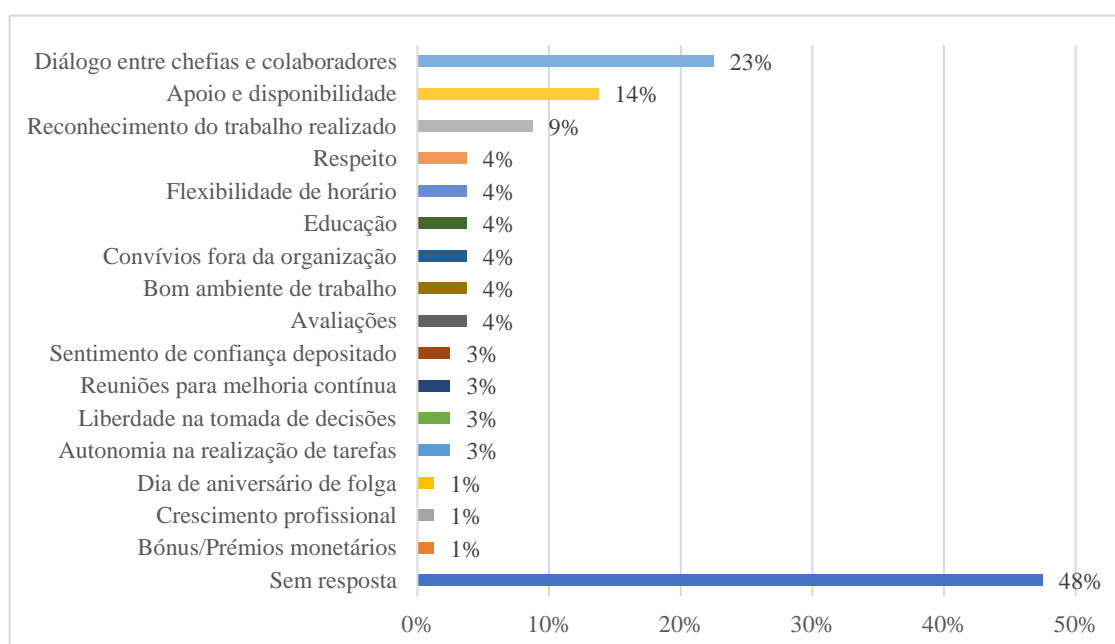


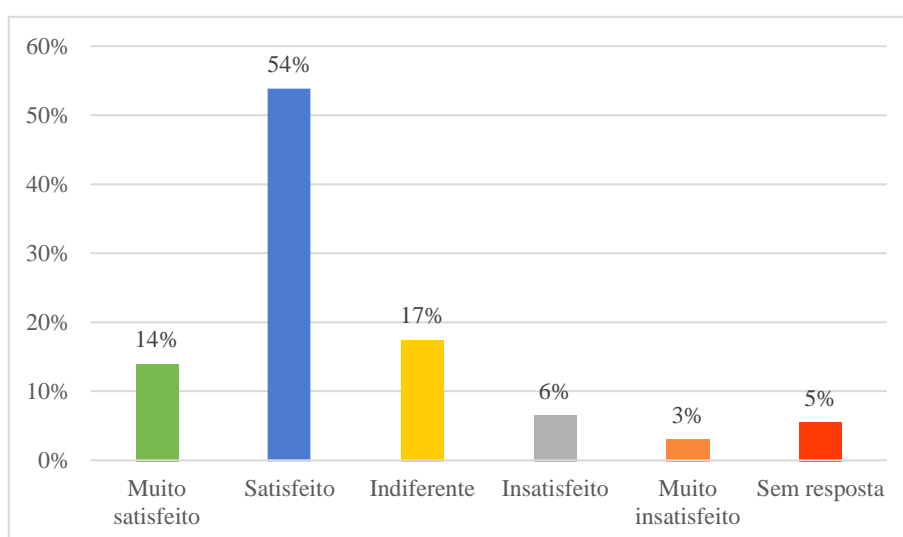
Gráfico 17: Meios que os superiores hierárquicos utilizam para motivar os colaboradores (n=80)

Fonte: elaboração própria

### 13 Grau de satisfação com a supervisão

Quanto ao **grau de satisfação com a supervisão**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos se encontra satisfeita ou muito satisfeita (67,66%; n=136), conforme ilustrado no Gráfico seguinte.

O papel da supervisão tem, cada vez mais, sido considerado como uma ferramenta essencial para orientar e gerir as tarefas numa organização. Quando realizada de forma adequada, a supervisão possibilita interceder nas necessidades existentes, proporcionando benefícios para a instituição. Deste modo, interagindo com a sua equipa, na organização em que se encontra inserido, o supervisor torna-se, assim, também responsável pela qualidade dos serviços prestados, ao motivar a sua equipa e ao pensar em estratégias para solucionar possíveis problemas.



*Gráfico 18: Grau de satisfação com a supervisão (N=201)*

*Fonte: elaboração própria*

## 14 Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa

### 14.1 Como se sente em relação aos benefícios oferecidos pela empresa?

Segundo os resultados obtidos, e no que concerne ao **grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela organização**, apurou-se que a maior porção de inquiridos se encontram satisfeitos ou muito satisfeitos (49,75%; n=100), tal como mostra o Gráfico seguinte.

No entanto, verifica-se uma expressiva percentagem de inquiridos insatisfeitos (26,37%; n=53) com os benefícios oferecidos. Destes inquiridos, constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (24,53%; n=13) e os 36-40 (24,53%; n=13); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (30,19%; n=16) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (26,42%; n=14) ou na área de logística/produção (26,42%; n=14); e exercem funções na organização entre 2 a 93 meses [7 anos e 9 meses] (39,62%; n=21).

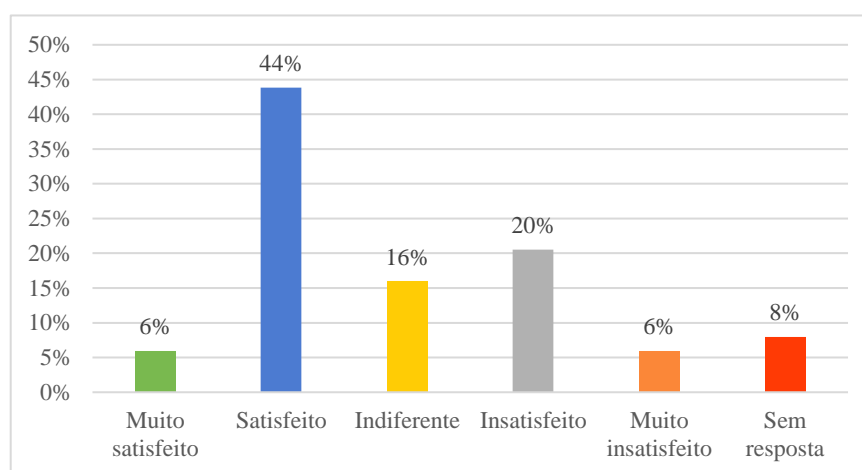


Gráfico 19: Grau de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa (N=201)

Fonte: elaboração própria

### 14.2 Quais são os benefícios que considera mais relevantes?

No seguimento da questão em que se pretendia apurar se os inquiridos se encontravam satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, foi-lhes questionado **“Quais são os benefícios que consideram mais relevantes?”**.

Todos os benefícios, dinamicamente mencionados pelos inquiridos (N=201), foram agrupados nas categorias abaixo referidas na Tabela e Gráficos, por forma a uniformizar os

mesmos. A Tabela 16 e o Gráfico 20 ilustram a relevância das categorias, conforme o n.º de menções de cada uma, como de um sistema de votos se tratasse, em que cada participante poderia mencionar/votar na categoria que pretendesse ou em mais do que uma categoria.

*Tabela 16: Benefícios considerados mais relevantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (n=201)*

<b><i>Categoria</i></b>	<b><i>N.º de menções</i></b>	<b><i>Percentagem</i></b>
Salário	22	8,94%
Bónus/Prémios monetários	16	6,50%
Utilização do banco de horas	13	5,28%
Transporte gratuito	12	4,88%
Seguro de saúde	11	4,47%
Flexibilidade de horário	10	4,07%
Reconhecimento do trabalho realizado	7	2,85%
Formação profissional	5	2,03%
Bom ambiente de trabalho	5	2,03%
Atribuição de enxoval pré-natal	5	2,03%
Oportunidade de conciliar o trabalho com assuntos pessoais	4	1,63%
Viatura própria	3	1,22%
Autonomia na realização de tarefas	3	1,22%
Possibilidade de trabalhar a partir de casa	2	0,81%
Espírito de equipa	2	0,81%
Subsídio de alimentação	1	0,41%
Rigor legal	1	0,41%
Refeitório no local de trabalho	1	0,41%
Instalações	1	0,41%
Igualdade de tratamento	1	0,41%
Ferramentas de trabalho	1	0,41%
Efetividade	1	0,41%
Dia de aniversário de folga	1	0,41%
Crescimento profissional	1	0,41%
Creche disponível para os filhos dos colaboradores	1	0,41%
Apoio na realização das tarefas	1	0,41%
Ajudas de custos	1	0,41%
Sem resposta	114	46,34%
<b><i>Total</i></b>	<b>246</b>	<b>100,00%</b>

*Fonte: elaboração própria*

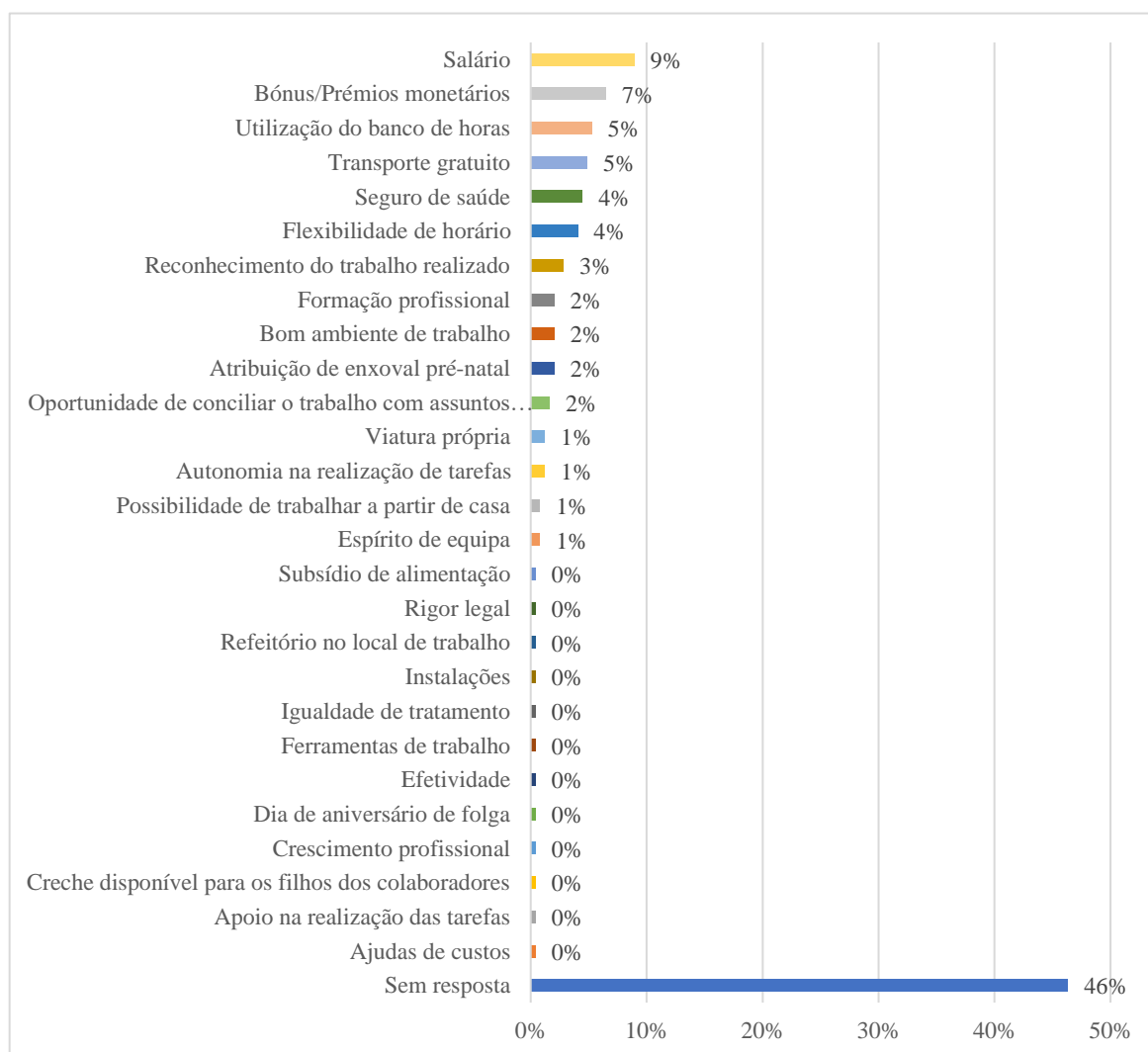


Gráfico 20: Benefícios considerados mais relevantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (n=201)

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 21 exibe os benefícios, dinamicamente mencionados pelos participantes, que consideram mais relevantes. Os benefícios mais mencionados foram os seguintes: “Salário” (10,95%; n=22), “Bónus/Prémios monetários” (7,96%; n=16), “Utilização do banco de horas” (6,47%; n=13), “Transporte gratuito” (5,97%; n=12), “Seguro de saúde” (5,47%; n=11) e “Flexibilidade de horário” (4,98%; n=10). Verifica-se, também, que a maior porção dos inquiridos (56,72%; n=114), preferiram não responder a esta questão, tal como se verifica no Gráfico seguinte.

Desta forma, verifica-se que, apesar dos inquiridos mencionarem fatores não monetários como relevantes (por exemplo, utilização do banco de horas, flexibilidade de horário, entre outros), os fatores financeiros, como o salário e os bónus/prémios monetários, são os mais mencionados como relevantes.



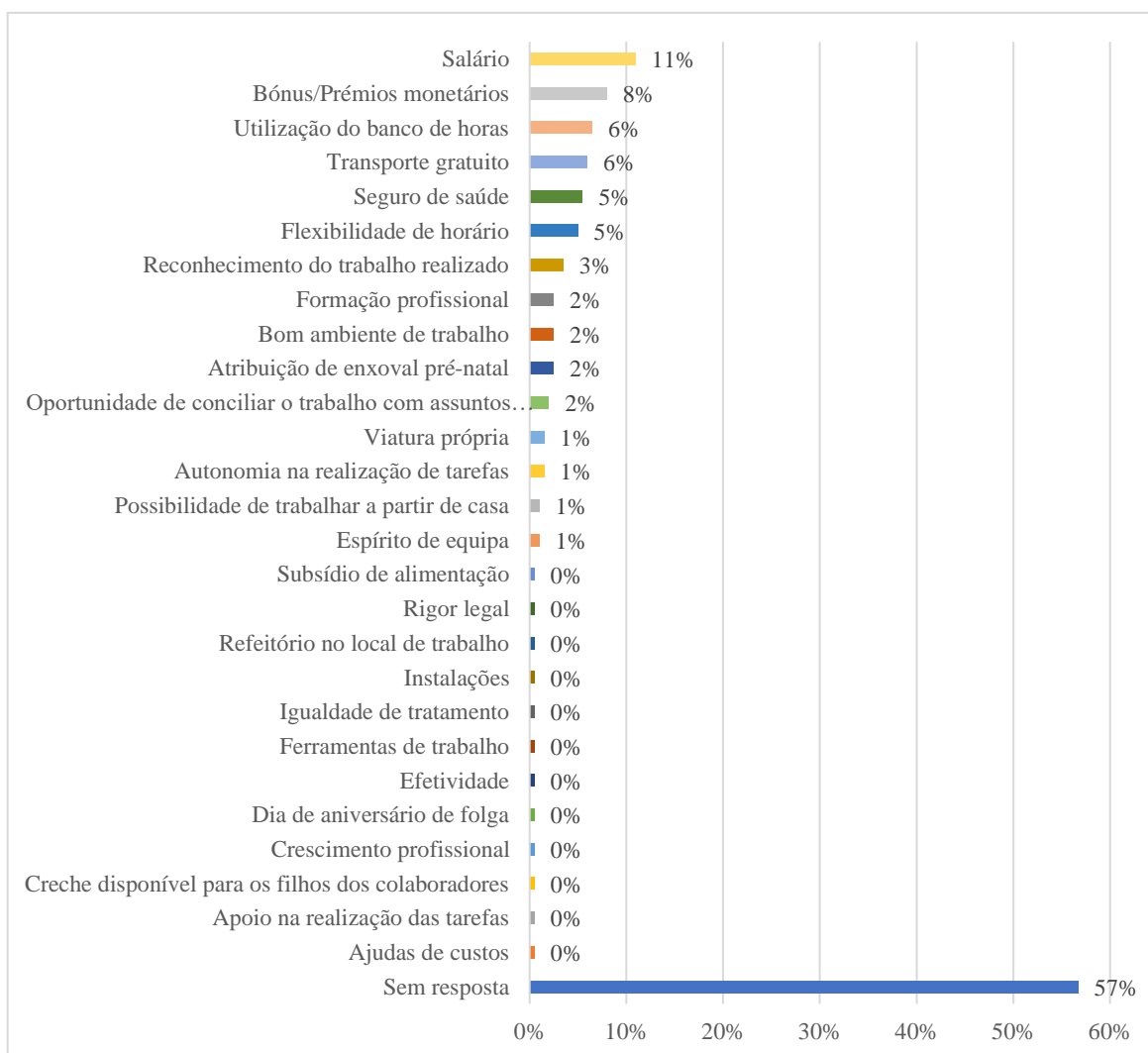
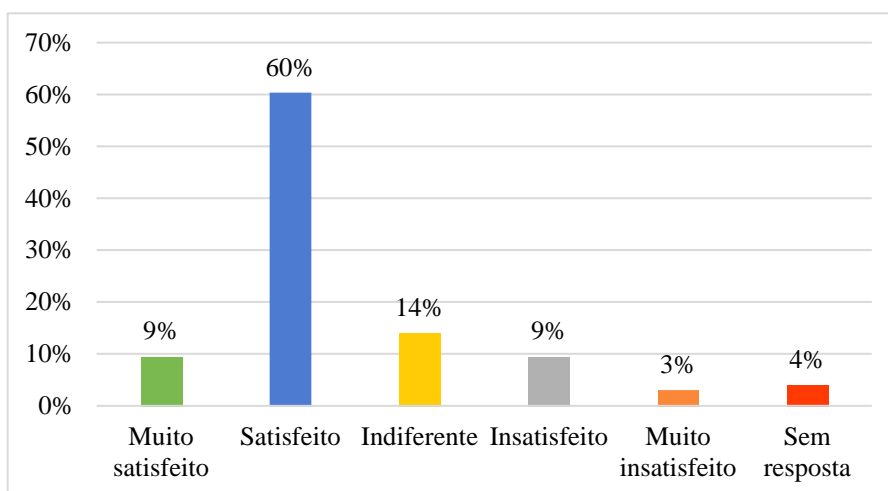


Gráfico 21: Benefícios mais relevantes para os inquiridos (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 15 Grau de satisfação com a organização em geral

Segundo os resultados obtidos, e quanto ao **grau de satisfação com a organização em geral**, apurou-se que, a maior porção dos inquiridos se encontram satisfeitos (69,65%; n=140), tal como ilustra o Gráfico seguinte.



*Gráfico 22: Grau de satisfação com a organização em geral (N=201)*

*Fonte: elaboração própria*

Como verificado anteriormente, no subcapítulo 11.8 (Salário e recompensas), 52,74% (n=106) dos inquiridos, demonstram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o salário recebido. No entanto, 60,38% (n=64) desses inquiridos encontram-se globalmente satisfeitos ou muito satisfeitos com a organização em que trabalham.

Ainda no subcapítulo 11.8, foi possível constatar que 45,27% dos inquiridos (n=91) demonstram-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos com as recompensas oferecidas pela organização. Contudo, 54,95% (n=50) desses inquiridos encontram-se globalmente satisfeitos com a organização em que trabalham.

Estes resultados revelam que o salário e as recompensas monetárias, isto é, os fatores financeiros em geral, não são considerados como um aspeto decisivo para a motivação e satisfação de alguns inquiridos.

## 16 Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral

De acordo com os dados obtidos, é possível apurar o grau de **importância** atribuída aos diversos indicadores do contexto laboral.

Os indicadores, e respetiva categorização em dimensões, encontram-se detalhados na Tabela 17, onde são também apresentados os resultados do teste de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*).

*Tabela 17: Matriz de classificação e análise de itens – análise de consistência interna (Alfa de Cronbach)*

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b><i>Alfa de Cronbach</i></b>
<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento das suas capacidades	0,963
	Reconhecimento do seu valor profissional	
	Reconhecimento do bom desempenho na execução de tarefas	
<b>Autonomia</b>	Autonomia na realização de tarefas	0,831
	Liberdade para tomar decisões	
	Possibilidade de envolvimento em decisões importantes	
<b>Recompensas</b>	Recompensas monetárias (bónus, prémios, comissões, etc.)	0,887
	Salário adequado às funções exercidas	
	Creche disponível para os filhos dos funcionários	
	Seguro de saúde e/ou vida oferecido pela organização	
	Dias de férias extra pagos	
	Passeios e excursões programadas	
<b>Relações interpessoais</b>	Boas relações com os superiores hierárquicos	0,824
	Boas relações com os colegas	
	União e trabalho em equipa	
<b>Valorização pessoal</b>	Estatuto/Prestígio social	0,766
	Trabalho interessante e estimulante	
	Possibilidade de crescimento profissional	
	Antiguidade de serviço	
<b>Condições de trabalho</b>	Boas condições físicas de trabalho	0,821
	Bom ambiente de trabalho	
	Áreas de lazer nos intervalos de trabalho	
	Horário móvel ou flexível	
	Transporte de casa para o trabalho e vice-versa	
<b><i>Alfa de Cronbach para todos os itens</i></b>		<b>0,946</b>

*Fonte: Elaboração própria*

Os valores da coluna “*Alfa de Cronbach*” da Tabela acima, devem ler-se de acordo com a grelha da Tabela 14 – Consistência interna do questionário segundo o valor de *Alfa* (p. 84).

De acordo com os valores apresentados na Tabela 17, é possível verificar, à semelhança da matriz anterior, elevada confiabilidade e consistência interna, quer em termos globais, para o conjunto total de itens, quer para cada uma das dimensões em análise, dado que o valor de *Alfa* é superior a 0,80 (“quase perfeito”) em praticamente todas as dimensões, à exceção da dimensão “Valorização pessoal”, que apresenta o valor de 0,766, sendo a única categoria em que o valor de *Alfa* é ligeiramente mais baixo, mas ainda assim “substancial”.

## 16.1 Reconhecimento

No que diz respeito ao **reconhecimento recebido**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos confere importância aos fatores mencionados, conforme exhibe o Gráfico 23.

Compreende-se a importância conferida aos fatores mencionados, uma vez que os colaboradores entendem que o reconhecimento do seu trabalho é uma forma de tornar as suas tarefas mais agradáveis e produtivas, o que faz com que se sinta motivado a contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização em que está inserido.

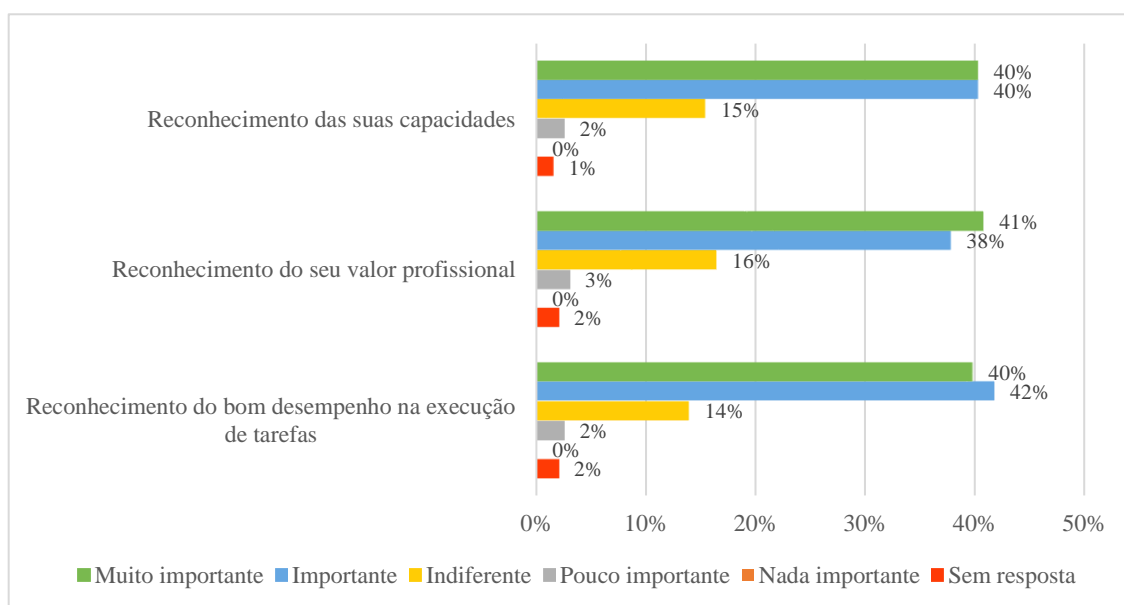


Gráfico 23: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Reconhecimento (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 16.2 Autonomia

Relativamente à **autonomia**, constata-se que a maior porção dos inquiridos confere importância aos fatores mencionados. No entanto, verifica-se uma exceção, relativa ao fator **“possibilidade de envolvimento em decisões importantes”**, em que a percentagem de respostas “Indiferente” (33,83%; n=68) é superior à percentagem de respostas “Importante” (32,84%; n=66), conforme exhibe o Gráfico 24.

Dos inquiridos que demonstram a sua indiferença quanto à **possibilidade de se envolverem em decisões importantes** (33,83%; n=68), constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (27,94%; n=19); possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (30,88%; n=21) ou o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (29,41%; n=20) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (48,53%; n=33); e exercem funções na organização entre 3 a 94 meses [7 anos e 10 meses] (48,53%; n=33).

O Gráfico 24 exhibe, ainda, uma expressiva percentagem de respostas “Indiferente” (27,86%; n=56), no que concerne ao fator **“liberdade para tomar decisões”**. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (28,57%; n=16); possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (35,71%; n=20) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (51,79%; n=29); e exercem funções na organização entre 3 a 94 meses [7 anos e 10 meses] (50,00%; n=28).

Este expressivo número de respostas “Indiferente”, nos fatores acima mencionados, poderá dever-se o facto de os inquiridos não conferirem importância à possibilidade de possuírem liberdade para tomarem decisões e à possibilidade de se envolverem em decisões importantes, uma vez que a tomada de decisões envolve um acréscimo de responsabilidade.

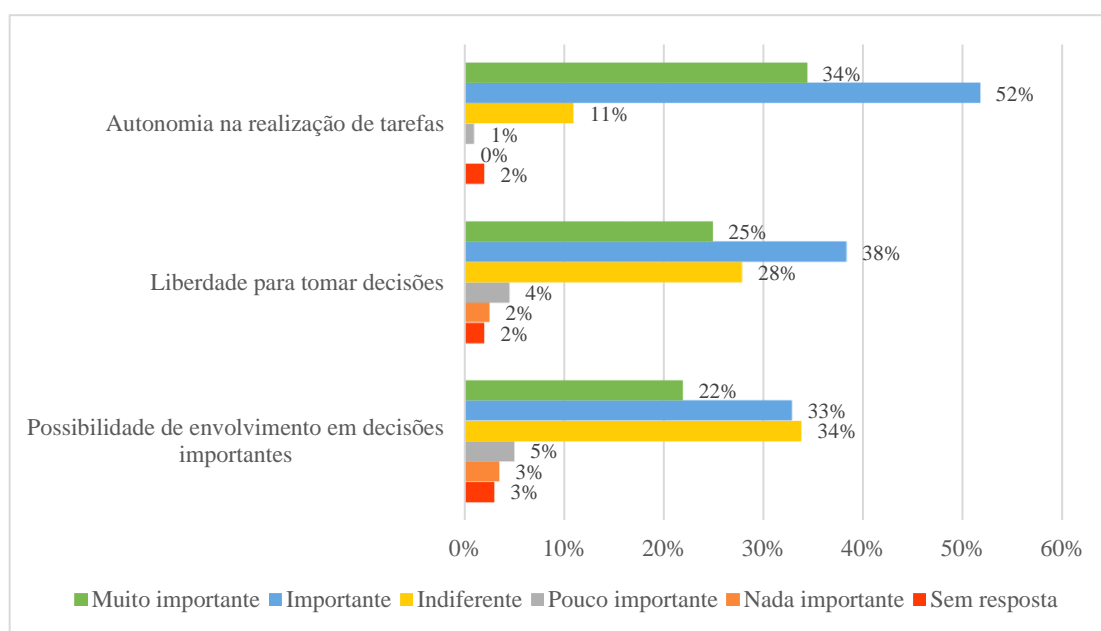


Gráfico 24: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Autonomia (N=201)

Fonte: elaboração própria

### 16.3 Recompensas

No que diz respeito às **recompensas**, constata-se que a maior porção dos inquiridos confere importância aos fatores mencionados. No entanto, verifica-se duas exceções, relativamente ao fator “**creche disponível para os filhos dos funcionários**”, em que a percentagem de respostas “Indiferente” (23,83%; n=47) é superior à percentagem de respostas “Importante” (20,90%; n=42) e, ainda, em relação ao fator “**passeios e excursões programadas**”, em que a percentagem de respostas “Indiferente” (28,86%; n=58) é superior à percentagem de respostas “Importante” (23,38%; n=47), conforme exhibe o Gráfico 25.

Dos inquiridos que demonstram a sua indiferença quanto ao fator “**creche disponível para os filhos dos funcionários**” (23,83%; n=47), constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 31-35 anos (25,53%; n=12) e os 41-45 anos (23,40%; n=11); possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (27,66%; n=13) ou o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (27,66%; n=13) como grau de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (53,19%; n=25); e exercem funções na organização entre 2 a 102 meses [8 anos e 6 meses] (46,81%; n=22).

Esta indiferença conferida ao fator “**creche disponível para os filhos dos funcionários**”, poderá estar relacionada com o facto de os inquiridos não terem filhos ou, no caso de terem, os mesmos já não possuírem idade para frequentar uma creche.

Dos inquiridos que demonstram a sua indiferença quanto ao fator “**passeios e excursões programadas**” (28,86%; n=58), constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (29,31%; n=17); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (32,76%; n=19) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (39,66%; n=23); e exercem funções na organização entre 2 a 89 meses [7 anos e 5 meses] (56,90%; n=33).

Esta indiferença demonstrada em relação ao fator “**passeios e excursões programadas**”, poderá dever-se ao facto de os inquiridos não possuírem interesse em atividades fora do contexto laboral.

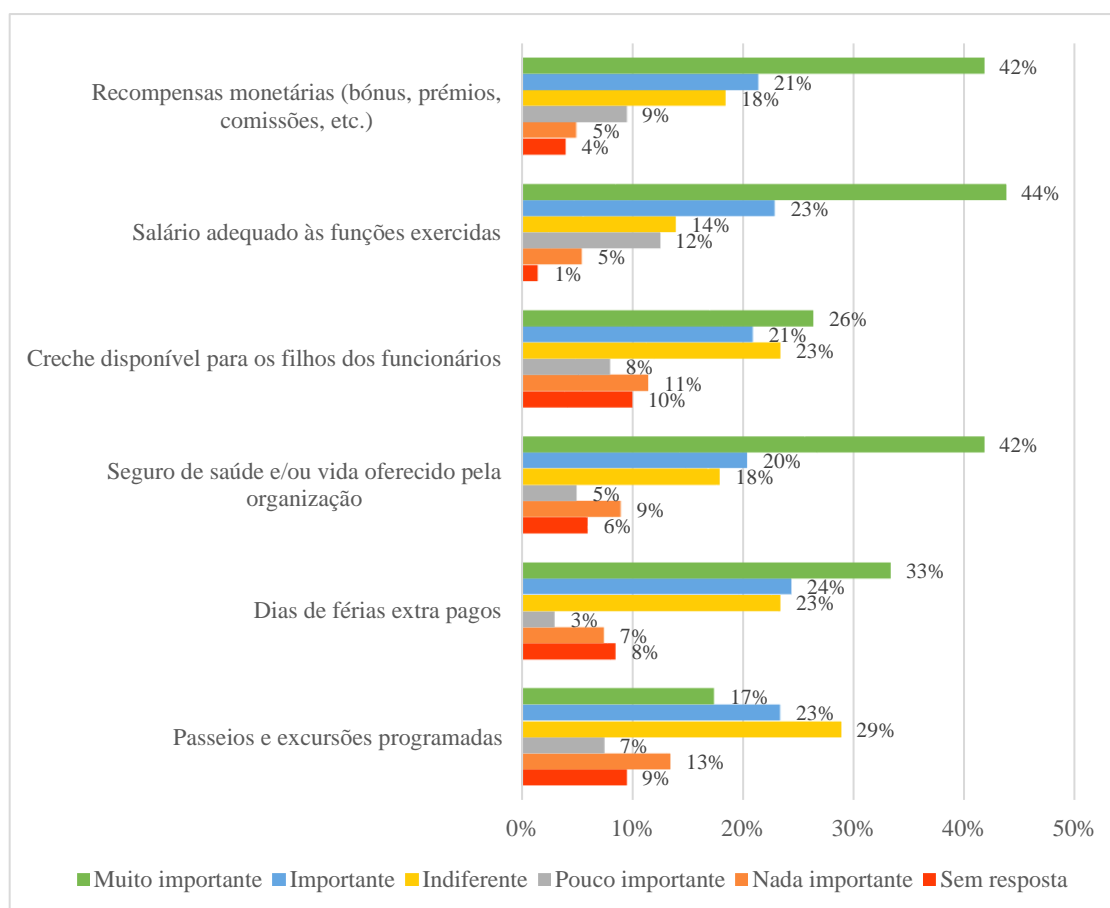


Gráfico 25: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Recompensas (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 16.4 Relações interpessoais

Relativamente às **relações interpessoais**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos confere importância aos fatores mencionados, tal como ilustra o Gráfico 26.

A comunicação organizacional deve promover um bom relacionamento entre todos os membros de uma organização, favorecendo o respeito, a união, a tranquilidade e o trabalho em equipa, tornando, assim, o ambiente laboral num lugar agradável, o que se irá refletir na produtividade dos colaboradores.

O sentimento de pertença a um grupo de trabalho em que existe apoio e cooperação é importante para qualquer trabalho. O facto de ter colegas que auxiliem em momentos de maior volume de trabalho, ter a possibilidade de recorrer tanto a colegas como superiores hierárquicos para os aconselhar e orientar, é algo que confere autoconfiança e criam bases sólidas para tudo o grupo/organização.

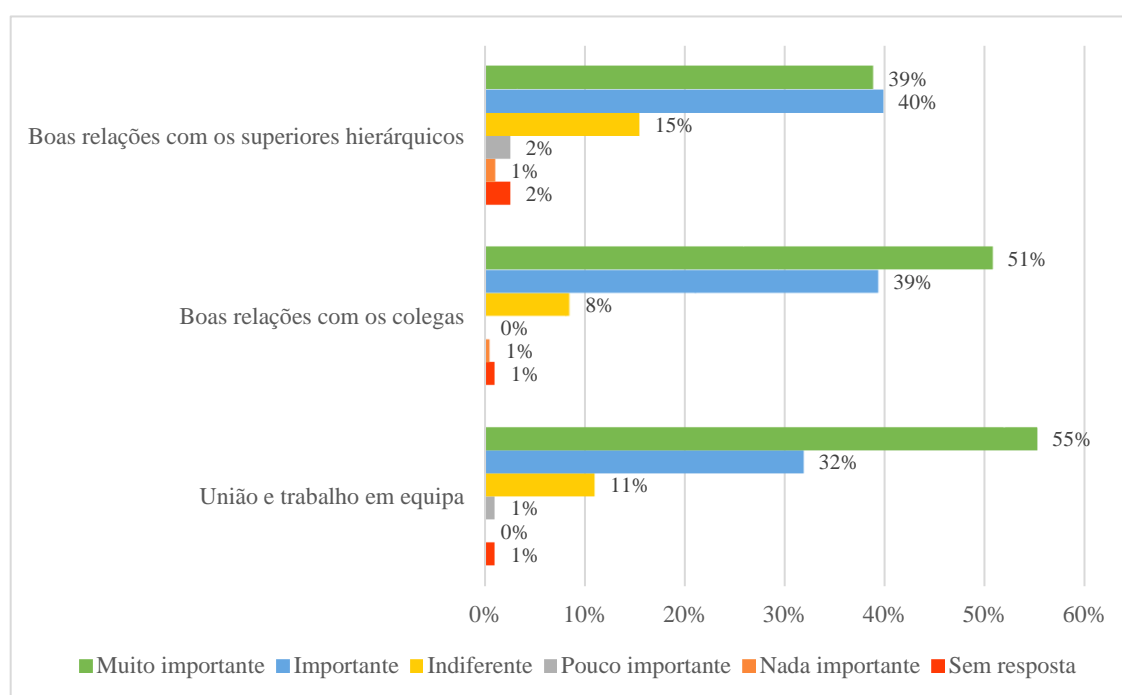


Gráfico 26: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Relações interpessoais (N=201)

Fonte: elaboração própria



## 16.5 Valorização pessoal

No que diz respeito à **valorização pessoal**, constata-se que a maior porção dos inquiridos confere importância aos fatores mencionados. No entanto, verifica-se uma exceção, relativa ao fator **“antiguidade de serviço”**, em que a percentagem de respostas “Indiferente” (27,86%; n=56) é superior à percentagem de respostas “Importante” (26,87%; n=54), conforme exhibe o Gráfico 27.

Dos inquiridos que demonstram a sua indiferença quanto à **“antiguidade de serviço”** (27,86%; n=56), constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (26,79%; n=15); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (32,14%; n=18) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (39,29%; n=22); e exercem funções na organização entre 2 a 94 meses [7 anos e 10 meses] (58,93%; n=33).

O Gráfico 27 exhibe, ainda, uma expressiva percentagem de respostas “Indiferente” (27,36%; n=55), no que concerne ao fator **“estatuto/prestígio social”**. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 36-40 anos (20,00%; n=11) e os 41-45 anos (21,82%; n=12); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (30,91%; n=17) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (34,55%; n=19) ou na área de montagem/produção (32,73%; n=18); e exercem funções na organização entre 1 a 96 meses [8 anos] (47,27%; n=26).

Este expressivo número de respostas “Indiferente”, nos fatores acima mencionados, poderá dever-se o facto de os inquiridos não conferirem importância aos fatores mencionados, possivelmente, por não considerarem que os mesmos contribuam para a sua valorização pessoal.

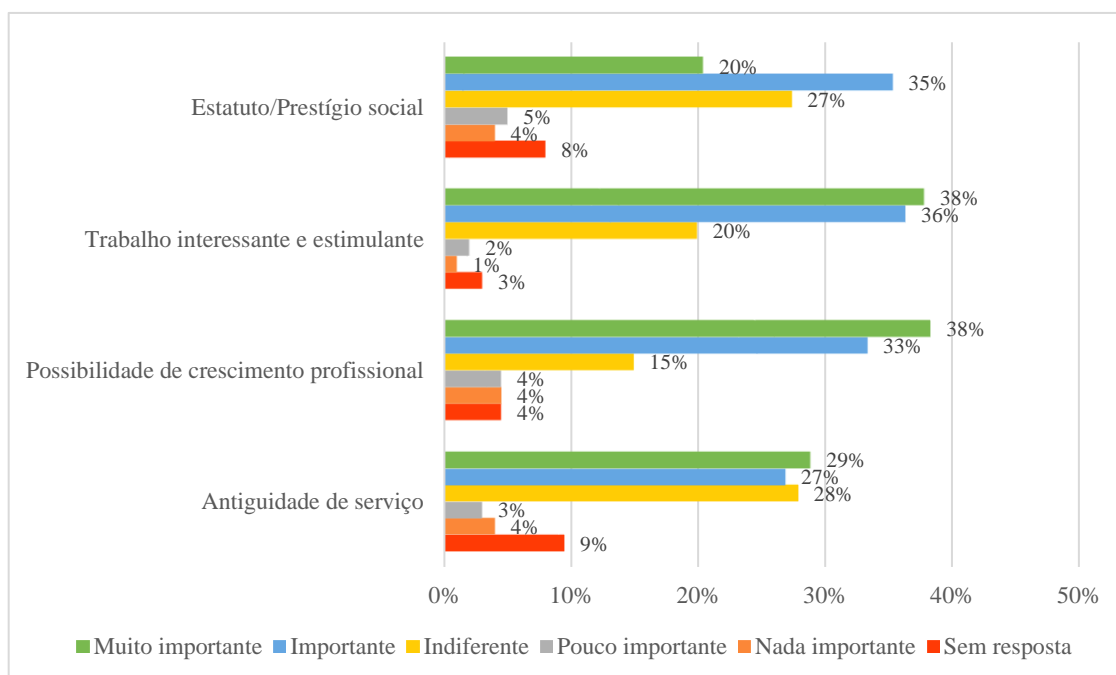


Gráfico 27: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Valorização pessoal (N=201)  
 Fonte: elaboração própria

## 16.6 Condições de trabalho

Em relação às **condições de trabalho**, verifica-se que a maior porção dos inquiridos confere importância aos fatores mencionados, tal como ilustra o Gráfico 28.

Perante as emergentes mudanças na conjuntura organizacional, a competitividade entre empresas aumenta de dia para dia. Deste modo, as organizações procuram concretizar estratégias com a finalidade de alcançar, não só, os objetivos organizacionais, mas também, os objetivos dos seus colaboradores. É neste âmbito que se inserem as condições físicas de trabalho, que ao serem adequadas e contribuírem para a satisfação dos colaboradores, tornam-se num impulso para que estes desempenhem as suas funções num ambiente mais aprazível e satisfatório.

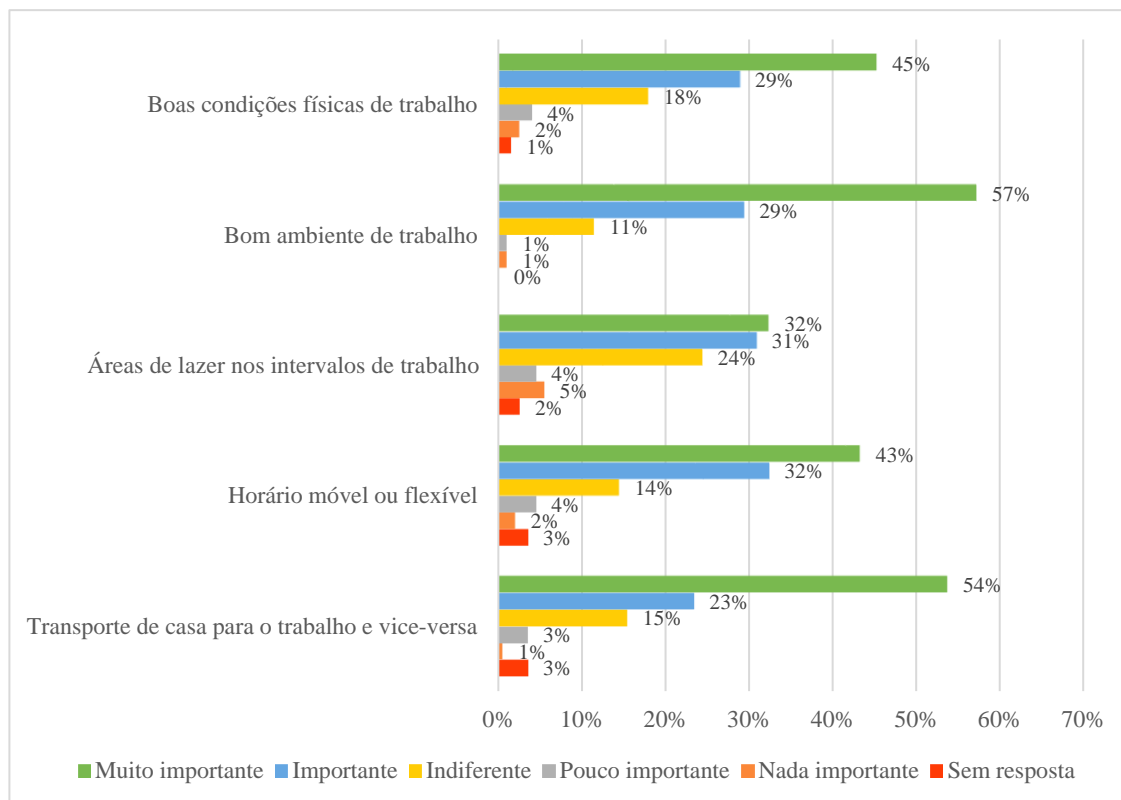


Gráfico 28: Grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral – Condições de trabalho (N=201)

Fonte: elaboração própria

Tendo em conta os diversos fatores acima analisados, verifica-se que os fatores do contexto laboral a que os colaboradores concedem mais importância são os seguintes: Reconhecimento das suas capacidades (80,60%; n=162) e do bom desempenho na execução das tarefas (81,59%; n=164), Autonomia na realização de tarefas (86,07%; n=173), Boas relações com os colegas (90,05%; n=181), União e trabalho em equipa (87,06%; n=175) e Bom ambiente de trabalho (86,57%; n=174). Já os fatores aos quais os colaboradores concederam menos importância foram: Creche disponível para os filhos dos funcionários (47,26%; n=95) e Passeios e excursões programadas (40,80%; n=82).

## 16.7 Outros fatores do contexto laboral importantes

Com o objetivo de perceber se existiriam outros fatores do contexto laboral, que pudessem ser considerados importantes para os inquiridos, foi-lhes solicitado que indicassem outros fatores que não tivessem sido mencionados na grelha constante no inquérito por questionário (Tabela 9: Matriz de classificação e análise de itens – fatores do contexto laboral, p. 70).

Todos os fatores, dinamicamente mencionados pelos inquiridos (N=201), foram agrupados nas categorias abaixo referidas na Tabela e Gráficos, por forma a uniformizar os mesmos. A Tabela 18 e o Gráfico 29 ilustram a relevância das categorias, conforme o n.º de menções de cada uma, como de um sistema de votos se tratasse, em que cada participante poderia mencionar/votar na categoria que pretendesse ou em mais do que uma categoria.

*Tabela 18: Outros fatores do contexto laboral considerados importantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (N=201)*

<i><b>Categoria</b></i>	<i><b>N.º de menções</b></i>	<i><b>Percentagem</b></i>
Aumento do subsídio de alimentação	5	2,42%
Melhor ambiente térmico	4	1,93%
Formação profissional	4	1,93%
Refeitório no local de trabalho	2	0,97%
Utilização de vestuário e calçado confortável/adequado	2	0,97%
Recompensas não monetárias (ex. spa, ginásio)	2	0,97%
Metade das férias escolhidas pelos colaboradores	1	0,48%
Mais meios de auxílio na execução das tarefas	1	0,48%
Rotatividade de postos de trabalho	1	0,48%
Menos pressão durante a realização das tarefas	1	0,48%
Mais mecânicos para reparar as máquinas da produção	1	0,48%
Melhores condições de maquinaria/equipamentos	1	0,48%
Reuniões para melhoria contínua	1	0,48%
Respeito	1	0,48%
Educação	1	0,48%
Aquisição de produtos	1	0,48%
Viatura própria	1	0,48%
Igualdade de tratamento	1	0,48%
Possibilidade de trabalhar a partir de casa	1	0,48%
Nada a acrescentar	175	84,54%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,00%</b>

*Fonte: elaboração própria*

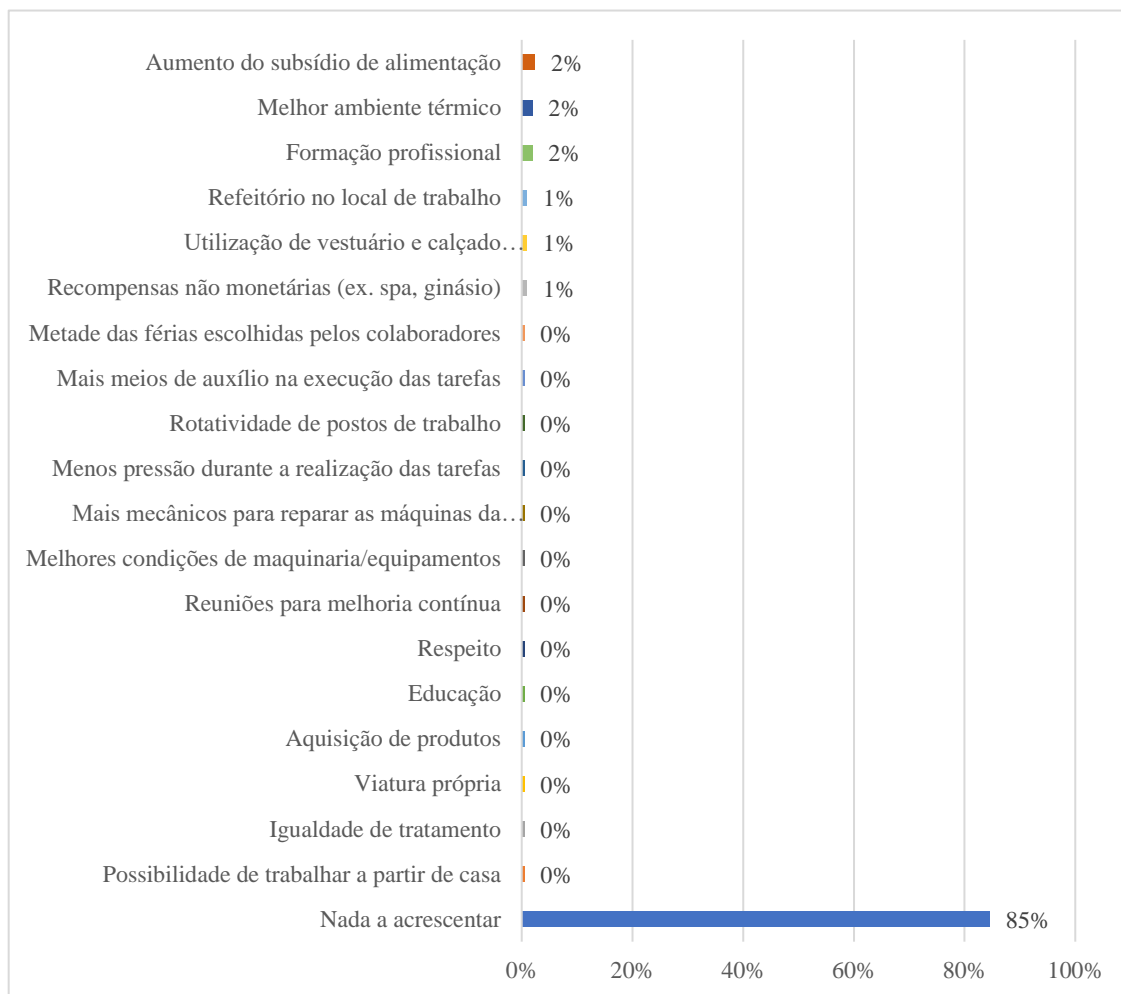


Gráfico 29: Outros fatores do contexto laboral considerados importantes pelos inquiridos – n.º de menções por categoria (N=201)

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 30 exhibe os fatores, dinamicamente mencionados pelos participantes, e considerados relevantes, que não tivessem sido mencionados na grelha do inquérito por questionário. Os fatores mais mencionados foram os seguintes: “Aumento do subsídio de alimentação” (2,49%; n=5), “Melhor ambiente térmico” (1,99%; n= 4) e “Formação profissional” (1,99%; n=4). Verifica-se, ainda, que a maior porção dos inquiridos (87,06%; n=175), respondeu “Nada a acrescentar”, dado que consideraram que os fatores mais relevantes tinham já sido mencionados na grelha, tal como se verifica no Gráfico seguinte.

Assim, constata-se que, dos fatores mais mencionados, apenas 1 (“Aumento do subsídio de alimentação”) é um fator monetário, enquanto que os restantes (como por exemplo, “Melhor ambiente térmico”, “Formação profissional”, “Refeitório no local de trabalho”, entre outros) são fatores relacionados com as condições de trabalho, com o bem-estar individual, ou com o crescimento profissional do colaborador.

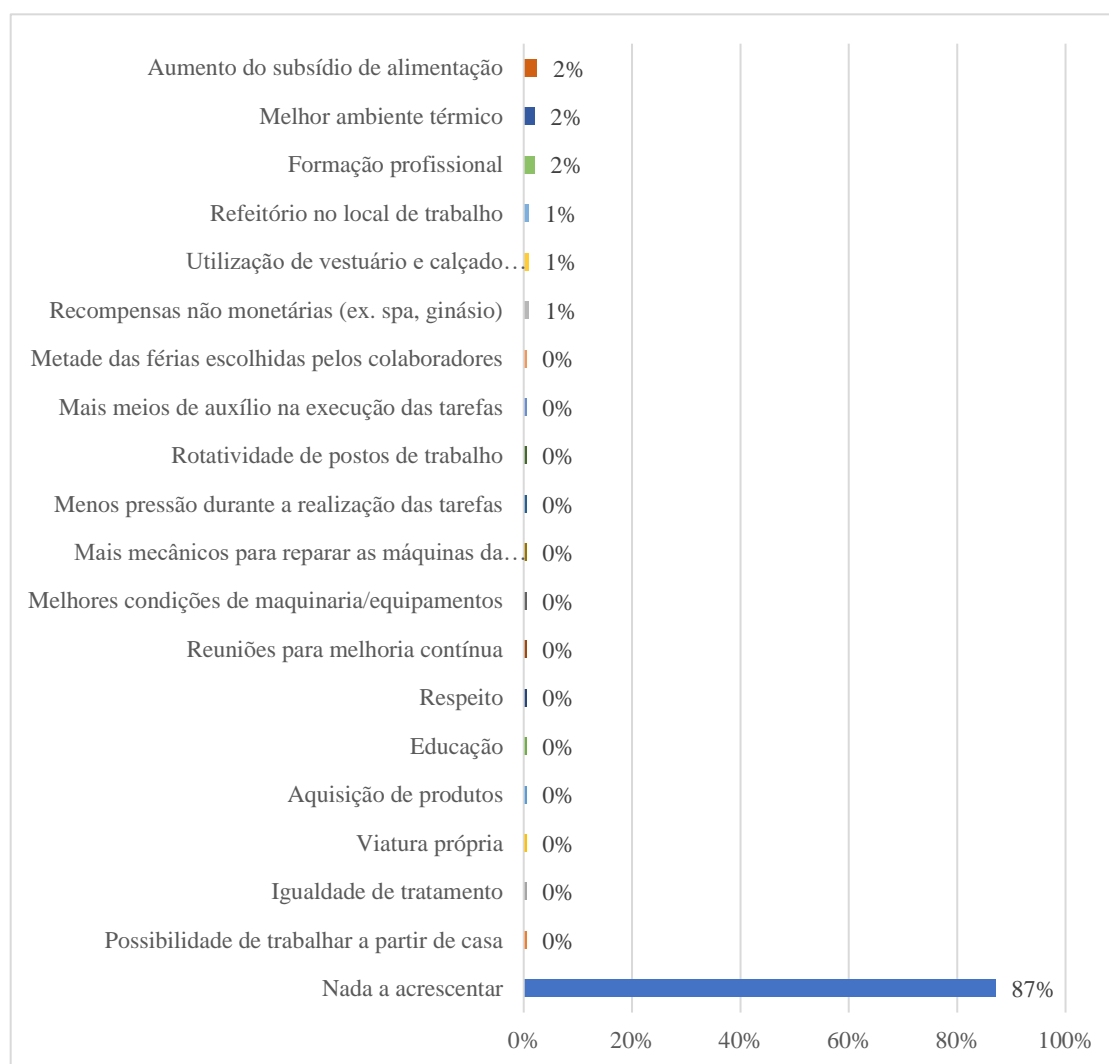


Gráfico 30: Outros fatores do contexto laboral importantes (N=201)

Fonte: elaboração própria

## 17 Nível de motivação do colaborador

### 17.1 O nível de motivação do colaborador é um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo?

De acordo com os resultados obtidos, a maior porção de inquiridos (95,03%; n=191) considera que o nível de motivação do colaborador é um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo, tal como ilustra o Gráfico seguinte.

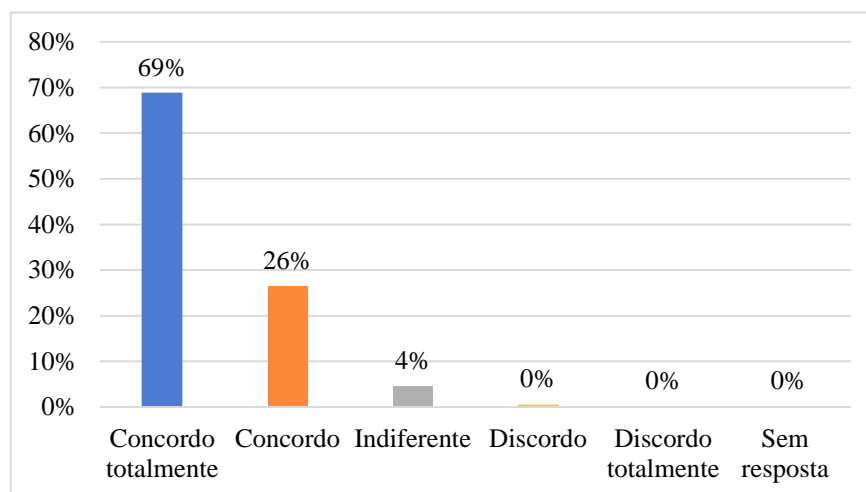


Gráfico 31: O nível de motivação como um fator indispensável para o bom desempenho do colaborador (N=201)  
Fonte: elaboração própria

### 17.2 Indique qual/quais os fatores que considera serem mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho.

No seguimento da questão em que se pretendia apurar qual/quais os fatores que os inquiridos consideram mais importantes para que haja **motivação/desempenho no trabalho**, foi solicitado aos participantes que escolhessem uma, ou mais do que uma, opção das indicadas e, ainda, tinha a possibilidade de mencionar outro fator que não tivesse sido referido.

Todos os fatores mencionados no inquérito por questionário, bem como, os dinamicamente referidos pelos inquiridos (N=201), foram agrupados nas categorias abaixo referidas na Tabela e Gráficos, por forma a uniformizar os mesmos. A Tabela 19 e o Gráfico 32 ilustram a relevância das categorias, conforme o n.º de menções de cada uma, como de um sistema de votos se tratasse, em que cada participante poderia mencionar/votar na categoria que pretendesse ou em mais do que uma categoria.

Tabela 19: Fatores mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho – n.º de menções por categoria (N=201)

<i><b>Categoria</b></i>	<i><b>N.º de menções</b></i>	<i><b>Percentagem</b></i>
Salário	188	24,97%
Reconhecimento pelo seu trabalho	158	20,98%
Boas condições físicas de trabalho	96	12,75%
Crescimento profissional	87	11,55%
Formação profissional	77	10,23%
Seguro de saúde	73	9,69%
Estabilidade financeira	69	9,16%
Subsídio de alimentação	2	0,27%
Ambiente de trabalho	1	0,13%
Prémios	1	0,13%
Mais confiança na empresa e nos produtos vendidos	1	0,13%
<b>Total</b>	<b>753</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaboração própria

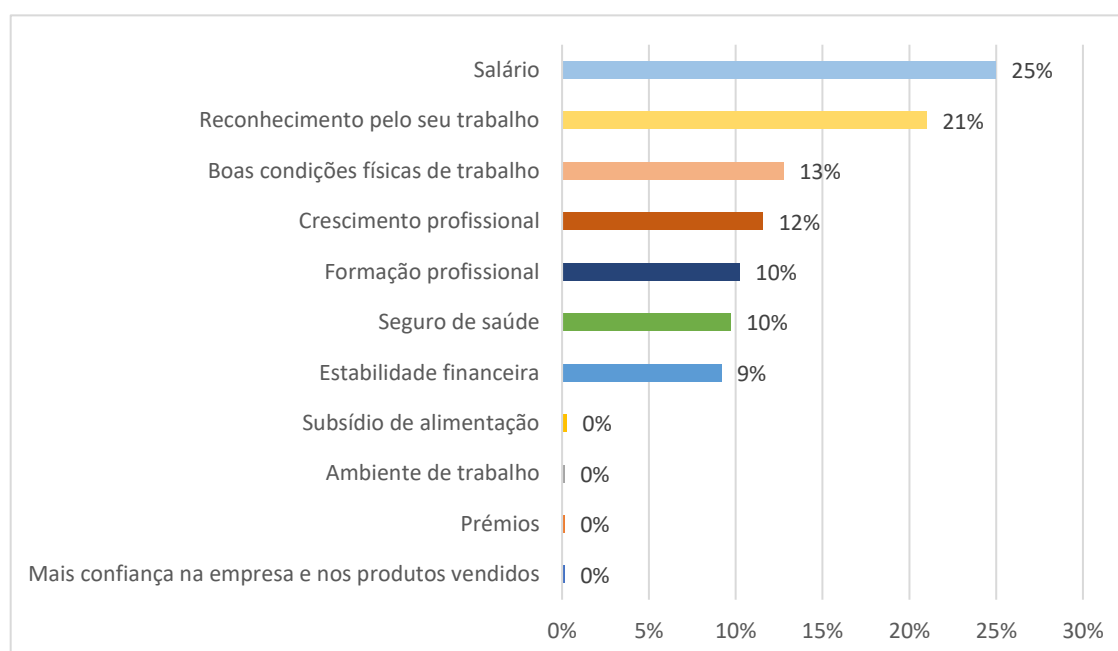


Gráfico 32: Fatores mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho – n.º de menções por categoria (N=201)

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 33 exibe os fatores, mencionados no inquérito, bem como, os dinamicamente mencionados pelos participantes. Os fatores considerados mais relevantes para que haja motivação/desempenho no trabalho foram os seguintes: “Salário” (93,53%; n=188), seguido do “Reconhecimento pelo seu trabalho” (78,61%; n=158), e de “Boas condições físicas de trabalho” (47,76%; n=96), conforme demonstra o Gráfico seguinte.

Estes resultados demonstram que, claramente, o fator monetário é o fator considerado como o mais relevante para que exista desempenho e motivação no trabalho. No entanto, é de salientar que o reconhecimento pelo trabalho realizado é um fator, que não sendo financeiro,



é também considerado importante para que os colaboradores se sintam motivados, o que irá refletir, positivamente, no desempenho dos mesmos.

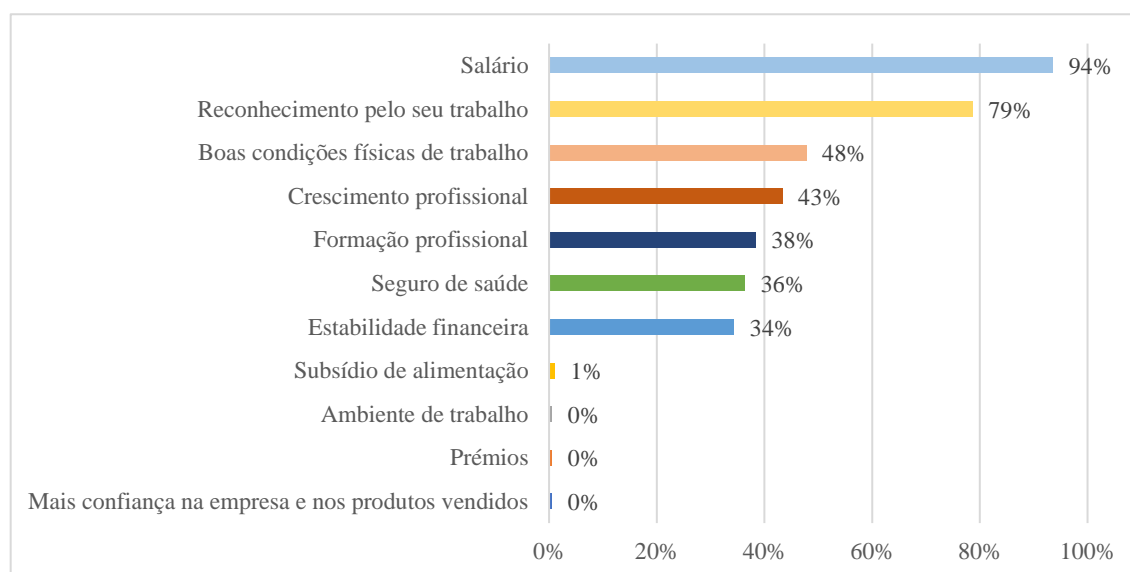
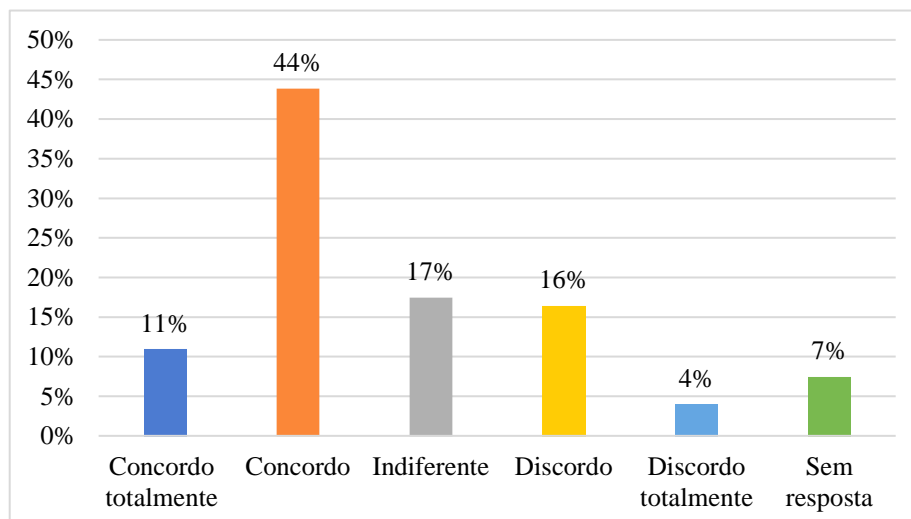


Gráfico 33: Fatores mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho (N=201)  
Fonte: elaboração própria

### 17.3 Considera-se motivado no seu local de trabalho, bem como, no desempenho das suas funções?

Segundo os resultados obtidos, constata-se que a maior porção dos inquiridos se considera **motivado no seu local de trabalho**, bem como no **desempenho das suas funções** (54,73%; n=110), conforme exhibe o Gráfico seguinte.

No entanto, o Gráfico 34, revela, ainda, que 20,40% (n=41) dos inquiridos discordam ou discordam totalmente do facto de se considerarem motivados no seu local de trabalho. Destes inquiridos, verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 36-40 anos (31,71%; n=13); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (39,02%; n=16) como nível de escolaridade; exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (31,71%; n=13) ou na área de montagem/produção (29,27%; n=12); e exercem funções na organização entre 2 a 91 meses [7 anos e 7 meses] (53,66%; n=22).



*Gráfico 34: O colaborador considera-se motivado? (N=201)*  
*Fonte: elaboração própria*

#### **17.4 O que o poderia motivar a ser mais produtivo enquanto colaborador desta organização?**

No seguimento da questão em que se pretendia apurar o que poderia motivar os colaboradores a serem mais produtivos, foi-lhes solicitado que indicassem ideias/sugestões.

Todas as ideias/sugestões, dinamicamente mencionadas pelos inquiridos (N=201), foram agrupadas nas categorias abaixo referidas na Tabela e Gráficos, por forma a uniformizar as mesmas. A Tabela 20 e o Gráfico 35 ilustram a relevância das categorias, conforme o n.º de menções de cada uma, como de um sistema de votos se tratasse, em que cada participante poderia mencionar/votar na categoria que pretendesse ou em mais do que uma categoria.

Tabela 20: Sugestões indicadas pelos inquiridos para aumentar a motivação – n.º de menções por categoria (N=201)

<i><b>Categoria</b></i>	<i><b>N.º de menções</b></i>	<i><b>Percentagem</b></i>
Aumento do salário	111	29,92%
Reconhecimento do trabalho realizado	53	14,29%
Melhores condições físicas laborais	34	9,16%
Bónus/Prémios monetários	23	6,20%
Aumento do subsídio de alimentação	16	4,31%
Formação profissional	16	4,31%
Seguro de saúde	15	4,04%
Efetividade	10	2,70%
Melhor ambiente térmico	9	2,43%
Clarificação da estratégia organizacional	6	1,62%
Melhor organização do trabalho	6	1,62%
Crescimento profissional	5	1,35%
Igualdade de tratamento	5	1,35%
Melhor política de recursos humanos	5	1,35%
Diálogo entre chefias e colaboradores	4	1,08%
Estabilidade financeira	3	0,81%
Flexibilidade de horário	3	0,81%
Menos pressão durante a realização das tarefas	3	0,81%
Recompensas não monetárias (ex. spa, ginásio, viagens)	3	0,81%
Áreas de lazer	2	0,54%
Convívios fora da organização	2	0,54%
Mais meios de auxílio na execução das tarefas	2	0,54%
Melhor estratégia de resolução de problemas	2	0,54%
Rotatividade de postos	2	0,54%
Aparelhos que auxiliem a um menor esforço físico	1	0,27%
Ajudas de custos	1	0,27%
Acompanhamento por parte da chefia	1	0,27%
Mais mecânicos para reparar as máquinas da produção	1	0,27%
Refeições gratuitas no local de trabalho	1	0,27%
Refeitório no local de trabalho	1	0,27%
Respeito	1	0,27%
Reuniões periódicas com as chefias	1	0,27%
Viatura própria	1	0,27%
Nada a acrescentar	22	5,93%
<b>Total</b>	<b>371</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaboração própria

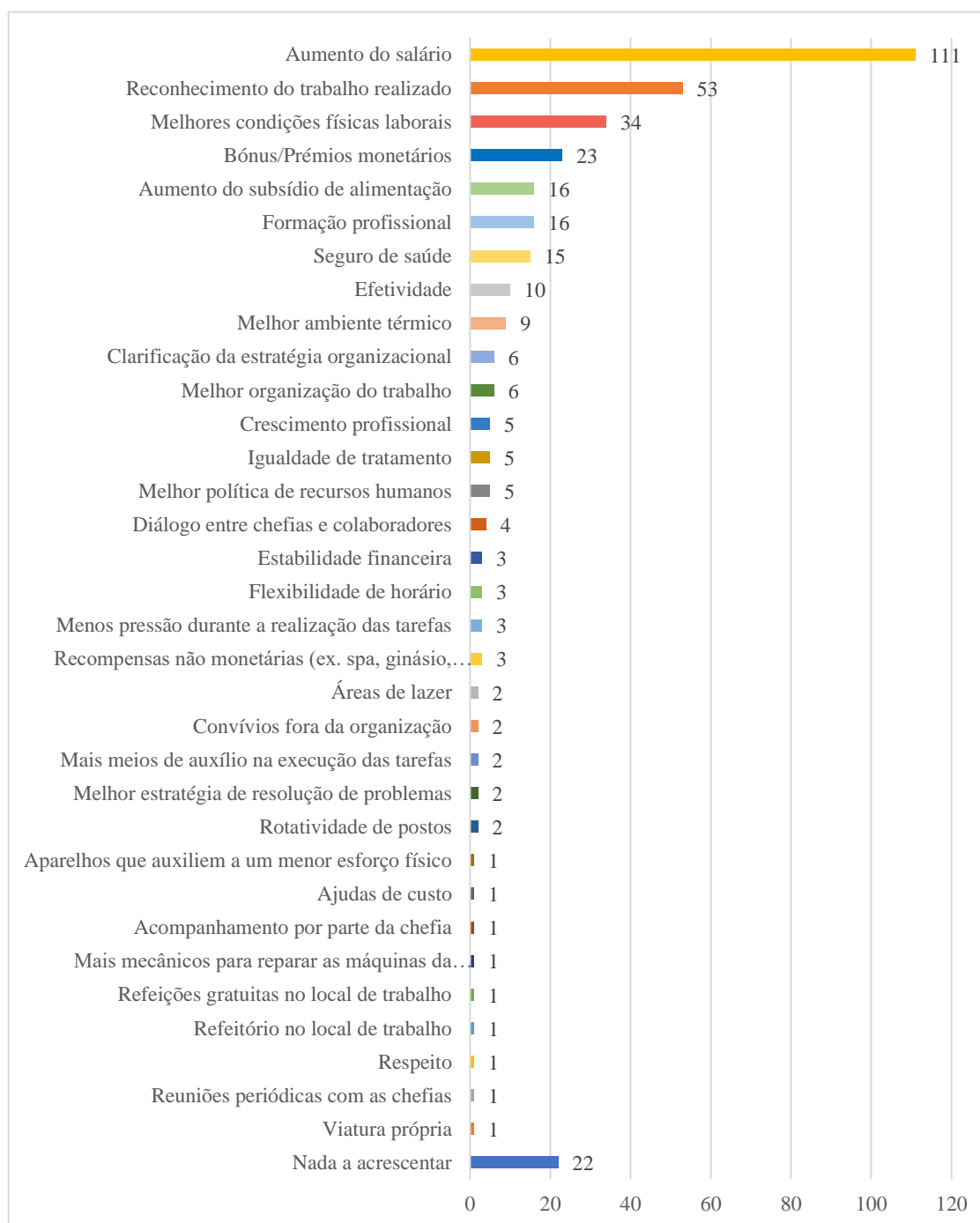


Gráfico 35: Sugestões indicadas pelos inquiridos para aumentar a motivação – n.º de menções por categoria (N=201)

Fonte: elaboração própria

O Gráfico 36 exibe as ideias/sugestões mencionadas pelos participantes, sendo que as mais mencionadas foram as seguintes: “Aumento do salário” (55,22%; n=111 inquiridos), “Reconhecimento do trabalho realizado” (26,37%; n=53 inquiridos), “Melhores condições físicas laborais” (16,92%; n=34 inquiridos) e “Bônus/Prêmios monetários” (11,44%; n=23).

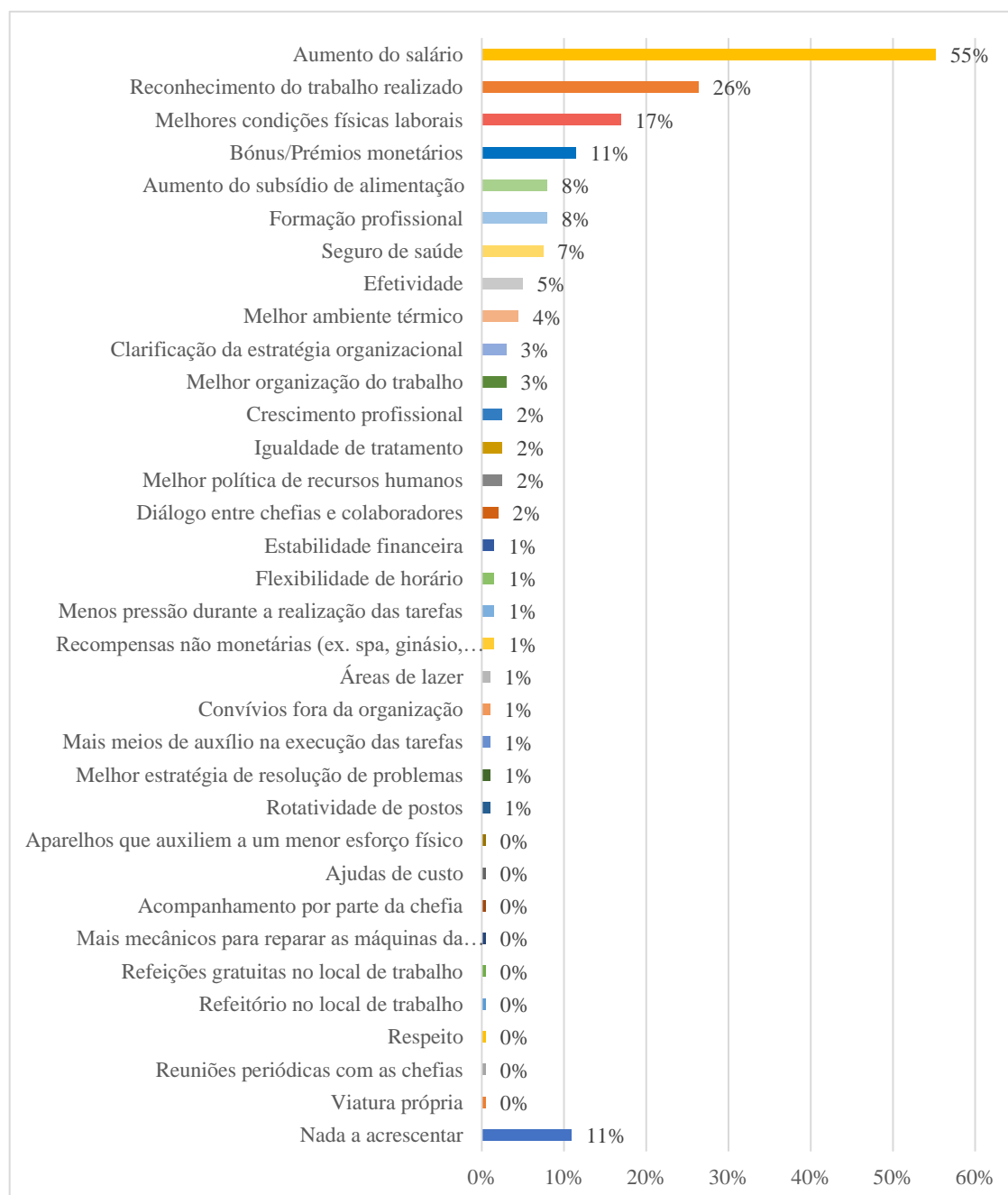


Gráfico 36: Ideias/sugestões indicadas pelos inquiridos para aumentar a motivação (N=201)

Fonte: elaboração própria

Tendo em consideração as 2 categorias mais mencionadas – **“Aumento do salário”** e **“Reconhecimento do trabalho realizado”** –, dinamicamente referidas pelos inquiridos como sugestões que poderiam motivar os colaboradores a serem mais produtivos, foi possível verificar que características possuem em comum os inquiridos que mencionaram estas categorias.

No que diz respeito ao **“aumento do salário”**, mencionado por 111 inquiridos (55,22%), constata-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre os 25-30 anos (27,03%; n=30); possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente (30,63%; n=34) ou o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (34,23%; n=38); exercem a sua atividade laboral na área de montagem/produção (44,14%; n=49); e exercem funções na organização entre 1 a 75 meses [6 anos e 3 meses] (48,65%; n=54).

Relativamente ao **“reconhecimento do trabalho realizado”**, mencionado por 53 inquiridos (26,37%), verifica-se que a maior porção dos mesmos possui idades compreendidas entre 25-30 anos (32,08%; n=17); possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente (32,08%; n=17); exercem a sua atividade laboral na área de têxtil/produção (30,19%; n=16) ou montagem/produção (33,96%; n=18); e exercem funções na organização entre 3 a 99 meses [8 anos e 3 meses] (49,06%; n=26).

O **salário** é, inequivocamente, considerado o fator que mais impulsiona a motivação dos colaboradores. No entanto, a remuneração pode estar relacionada com a importância também conferida ao reconhecimento, uma vez que a remuneração pode ser considerada como uma forma imediata e indireta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado.

Quanto ao **reconhecimento**, o mesmo pode manifestar-se de diversas formas. Contudo, uma palavra de estima e incentivo no momento adequado, pode fazer a diferença na motivação dos colaboradores. Deste modo, considera-se que a organização em análise poderá apostar em congratular mais os seus colaboradores pelo seu desempenho e objetivos atingidos, uma vez que é algo que não acarreta custos financeiros para a organização.



Esta última parte da dissertação apresenta as considerações finais decorrentes da investigação realizada, respondendo-se às questões de investigação. São apresentados, ainda, os impactos esperados, as limitações deste trabalho, bem como, as sugestões para trabalhos futuros.

## **18 Conclusão**

A motivação em contexto organizacional continua a ser um tema de interesse e relevo, uma vez que as organizações estão em constante desenvolvimento, e por isso, é essencial analisar as estratégias para motivar os colaboradores, para assim ser possível acompanhar a emergente evolução das organizações. Tal como já referido anteriormente nesta investigação, Montana (2003) afirma que colaboradores motivados podem resultar em aumentos significativos na produtividade da organização.

Assim, a presente investigação pretende, dentro do contexto organizacional, abordar a necessidade permanente de avaliação/diagnóstico da motivação dos colaboradores, de modo, a ser possível acompanhar as constantes alterações na conjuntura organizacional.

Este estudo iniciou-se com um enquadramento teórico sobre o tema, particularmente as opiniões de diversos autores sobre o conceito de motivação, bem como, as diversas abordagens teóricas constantes na literatura, que pretendem esclarecer as razões que levam à motivação no trabalho e, recorreu-se, ainda, a estudos efetuados na área da motivação organizacional, com o objetivo de identificar os fatores que influenciam a motivação laboral.

A presente dissertação teve como objetivos principais: realizar a avaliação/diagnóstico atual da motivação dos colaboradores, verificar quais os fatores motivacionais considerados mais relevantes e, ainda, constatar sugestões de ações que poderão tornar os colaboradores mais motivados, num contexto atual de trabalho.

Delimitando-se, assim, como objetivos específicos os seguintes: analisar as características individuais e sociográficas dos colaboradores; avaliar o grau de satisfação dos colaboradores mediante a sua situação e condições laborais; verificar se os colaboradores consideram que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para os motivarem, se se encontram satisfeitos com a supervisão, com os benefícios oferecidos pela organização, bem como, com a organização em geral; avaliar o grau de importância conferida, pelos colaboradores, a uma matriz de fatores motivacionais críticos, desenvolvida com base na literatura atual; apurar o nível geral de motivação dos colaboradores, bem como,



compreender quais os fatores que consideram serem mais relevantes para fomentar a sua motivação laboral e em que domínios não contemplados poderá a organização intervir para (re)ativar a motivação organizacional.

Com o reconhecimento dos fatores que aumentam a motivação dos colaboradores, a administração da empresa poderá reformular algumas conjunturas no ambiente organizacional, de maneira a motivar ainda mais os seus colaboradores.

A metodologia utilizada para esta investigação foi a de estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa. Dado tratar-se de um estudo de caso singular, esta investigação não detém validade externa. Os resultados obtidos, não podem ser extrapolados para qualquer outra organização do sector privado, dado não serem universalizáveis, caracterizam apenas a unidade de análise desta investigação.

A técnica utilizada para recolha de dados foi o inquérito por questionário, aplicado a 382 colaboradores, que se encontravam em funções durante o mês de setembro de 2019, tendo-se obtido a participação válida de 201 colaboradores para esta investigação (52,62%). O inquérito, como método de recolha de dados, oferece a possibilidade de inquirir um elevado número de indivíduos, praticamente em simultâneo, favorecendo a celeridade da investigação, garantindo o anonimato, permitindo uma maior liberdade de resposta e uma maior facilidade no tratamento estatístico dos dados.

Para realização desta investigação, optou-se por investigar uma organização portuguesa do sector privado, que detém o CAE n.º 32996 – Outras indústrias transformadoras diversas, n.e., e está localizada na região norte de Portugal. A pedido da organização, a identidade da mesma será mantida em anonimato, não revelando quaisquer dados e/ou informações que possibilitem a identificação da mesma.

Deste modo, e quanto à caracterização sociográfica foi possível verificar que a maior porção dos participantes são do sexo feminino (78,11%); enquadram-se numa faixa etária predominante relativamente jovem, entre os 25-30 anos (23,88%); são casados ou vivem em união de facto (68,66%); o seu agregado familiar é composto por 3 elementos (40,30%); detêm o 12.º ano de escolaridade/ensino secundário ou equivalente como nível de escolaridade (36,32%); possuem contratos de trabalho sem termo (59,70%) e a tempo integral (98,51%); desempenham funções na organização há menos de 12 meses/1 ano (32,84%); e exercem funções na área de produção (76,13%).

Com base nos resultados demonstrados na parte III (Apresentação e análise de resultados) deste trabalho, apresentamos, a seguir, as respostas às questões desta investigação.

A primeira questão envolve informações sobre o diagnóstico e a avaliação atual da motivação, por forma a compreender como se sentem os colaboradores em relação a diversas dimensões essenciais do seu quotidiano laboral. A questão é **“Como é que os colaboradores classificam a sua motivação relativamente às dimensões essenciais do seu quotidiano laboral?”**. No que diz respeito a essa questão, foi verificado que:

Em relação aos diversos aspetos da situação laboral, verificou-se que em todas as dimensões (constantes na *Matriz de classificação e análise de itens – satisfação com a sua situação laboral*), essenciais ao quotidiano laboral, a maior porção dos inquiridos encontra-se satisfeita ou muito satisfeita, à exceção da dimensão relacionada com os salários e as recompensas. Nesta dimensão (salários e recompensas), observou-se que a maior porção de inquiridos se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos (52,74%; n=106) em relação ao salário auferido e, ainda, verificou-se que a maior porção dos inquiridos se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos (45,27%; n=91) no que concerne às recompensas oferecidas.

Destes inquiridos insatisfeitos, constatou-se que a maior porção dos mesmos pertence a uma faixa etária predominante relativamente jovem, possuem o 9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente ou o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente, exercem as suas funções na área da produção e trabalham na organização há um curto período de tempo. Esta insatisfação poderá estar relacionada com o facto de a atividade laboral exercida na área da produção ser uma atividade fisicamente exigente e, por conseguinte, os inquiridos considerarem que deveriam auferir um salário mais elevado. A insatisfação proveniente das faixas etárias mais jovens, poderá estar também relacionada com o facto de os inquiridos estarem numa fase da sua vida em que estão a constituir família e/ou têm objetivo de comprar uma casa, por exemplo.

Trata-se de um aspeto que deve ser analisado pela organização dado que esta insatisfação pode representar uma potencial desmotivação dos colaboradores e, consequentemente, um decréscimo na produtividade.

Constatou-se que a maior porção dos inquiridos (39,80%; n=80) concorda ou concorda totalmente com o facto de os seus superiores hierárquicos utilizarem os meios disponíveis para os motivarem. Tendo, por exemplo, indicado como meios utilizados os seguintes:

Diálogo entre chefias e colaboradores (22,50%; n=18), Apoio e disponibilidade (13,75%; n=11) e Reconhecimento do trabalho realizado (8,75%; n=7).

Quanto à satisfação com a supervisão, verificou-se que a maior porção dos inquiridos (67,66%; n=136) se encontra satisfeita ou muito satisfeita.

A maior porção dos inquiridos (49,75%; n=100) demonstrou-se satisfeita ou muito satisfeita com os benefícios oferecidos pela empresa. No entanto, observou-se que 26,37% (n=53) dos inquiridos se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Estes inquiridos caracterizam-se por pertencer a uma faixa etária relativamente jovem, possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente e trabalham na organização há um curto período de tempo.

Em relação à satisfação com a organização em geral, observou-se que a maior porção dos inquiridos (69,65%; n=140) se encontram satisfeitos ou muito satisfeitos. Neste ponto, é importante realçar que, dos 106 inquiridos (52,74%) insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o salário recebido, 64 inquiridos (60,38%) encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a organização em geral e, ainda, dos 91 inquiridos (45,27%) insatisfeitos ou muito insatisfeitos com as recompensas oferecidas, 50 inquiridos (54,95%) encontram-se globalmente satisfeitos com a organização. Com estes dados, é possível concluir-se que o salário e as recompensas oferecidas poderão não ser fatores decisivos para alguns inquiridos.

Quando questionados em relação ao facto de a motivação do colaborador ser um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo, a maioria dos inquiridos (95,03%; n=191) concordou ou concordou totalmente com esse facto, considerando, assim, que a motivação é um fator indispensável ao bom desempenho dos colaboradores.

Observou-se que a maior porção dos inquiridos (54,73%; n=110) se consideram motivados no seu local de trabalho, bem como, no desempenho das suas funções. Contudo, constatou-se que 20,40% (n=41) dos inquiridos não se consideram motivados no seu local de trabalho. Destes inquiridos, a maior porção dos mesmos, pertencem a uma faixa etária relativamente jovem, possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente; exercem funções na área da produção e trabalham na organização há um curto período de tempo.

A segunda questão desta investigação está direccionada à seleção de fatores considerados mais relevantes para a motivação dos inquiridos. A questão é: **“Diante das dimensões essenciais que mais contribuem para a sua motivação, quais são aquelas que os colaboradores mais valorizam?”**. Com relação a esta segunda questão, constatou-se que:

Quando questionados sobre os benefícios que consideram mais relevantes, os inquiridos mencionaram: Salário (10,95%; n=22), Bônus/prêmios monetários (7,96%; n=16), Utilização do banco de horas (6,47%; n=13), Transporte gratuito (5,97%; n=12), Seguro de saúde (5,47%; n=11) e Flexibilidade de horário (4,98%; n=10). Verifica-se, portanto, que apesar dos inquiridos mencionarem fatores não monetários como relevantes, os fatores financeiros, como o salário e os bônus/prêmios monetários, são os mais mencionados como relevantes.

Em relação aos vários fatores do contexto laboral, verificou-se que em todas as dimensões (constantes na *Matriz de classificação e análise de itens – fatores do contexto laboral*), a maior porção dos inquiridos considerou importantes ou muito importantes fatores indicados. Observa-se que os fatores a que os colaboradores atribuem mais importância são os seguintes: Reconhecimento das suas capacidades (80,60%; n=162) e do bom desempenho na execução das tarefas (81,59%; n=164), Autonomia na realização de tarefas (86,07%; n=173), Boas relações com os colegas (90,05%; n=181), União e trabalho em equipa (87,06%; n=175) e Bom ambiente de trabalho (86,57%; n=174). Já os fatores aos quais os colaboradores concederam menos importância foram: Creche disponível para os filhos dos funcionários (47,26%; n=95) e Passeios e excursões programadas (40,80%; n=82).

Aos fatores indicados, os colaboradores acrescentaram ainda os seguintes, como fatores do contexto laboral considerados importantes e que não tinham sido mencionados: Aumento do subsídio de alimentação (2,49%; n=5), Melhor ambiente térmico (1,99%; n= 4) e Formação profissional (1,99%; n=4). Observa-se que alguns dos fatores mais mencionados são fatores relacionados com as condições de trabalho, com o bem-estar individual, ou com o crescimento profissional do colaborador.

Dos 7 fatores indicados (Salário, Reconhecimento pelo seu trabalho, Crescimento profissional, Estabilidade financeira, Formação profissional, Boas condições físicas de trabalho e Seguro de Saúde) como sendo importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho, os considerados mais relevantes pelos inquiridos foram os seguintes: Salário (93,53%; n=188), seguido do Reconhecimento pelo seu trabalho (78,61%; n=158), e de Boas condições físicas de trabalho (47,76%; n=96). O fator monetário é, claramente, considerado como o mais relevante para que exista motivação no trabalho. Contudo, é de evidenciar que o reconhecimento pelo trabalho realizado é um fator, que não sendo financeiro, é também considerado importante para a motivação dos colaboradores.

A terceira, e última, questão de investigação está relacionada com as ideias/sugestões, dinamicamente mencionadas pelos inquiridos, que poderão ser adotadas pela organização com vista a aumentar a motivação. A questão é **“Que outras estratégias ou fatores críticos são identificadas como motores de motivação laboral, no contexto atual de trabalho?”**.

No que diz respeito a essa questão, observou-se que:

As principais ideias e sugestões, dinamicamente indicadas pelos inquiridos, estão relacionadas com Aumento do salário (55,22%; n=111), Reconhecimento do trabalho realizado (26,37%; n=53 inquiridos), Melhores condições físicas laborais (16,92%; n=34 inquiridos) e Bónus/Prémios monetários (11,44%; n=23).

Deste modo, é possível constatar que o salário é considerado o fator que mais influencia a motivação dos colaboradores. No entanto, a remuneração pode estar relacionada com a importância também conferida ao reconhecimento, uma vez que a remuneração pode ser considerada como uma forma imediata e indireta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Uma palavra de estima e incentivo no momento adequado, pode fazer a diferença na motivação dos colaboradores.

Posto isto, considera-se que a organização em análise poderá apostar num maior esforço de comunicação de feedback de desempenho aos seus colaboradores, reforçando os impactos organizacionais do desempenho individual destes, e o seu contributo para a prossecução de objetivos individuais e coletivos, uma vez que é algo que não acarreta custos financeiros diretos para a organização, nomeadamente através do aumento de salários. Esta medida poderá proporcionar à organização e colaboradores uma melhoria do ambiente organizacional, favorecendo o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, alavancando a sua motivação.

## **19 Impactos esperados**

Os resultados desta investigação são relevantes, no imediato, como diagnóstico e oportunidade de melhoria do clima organizacional e motivação dos colaboradores, para o atual diretor geral/órgão máximo de gestão da organização em análise, uma vez que, tendo conhecimento dos aspetos/dimensões em que os seus colaboradores estão insatisfeitos, assim como, tendo conhecimento dos grupos críticos e os fatores considerados mais relevantes pelos colaboradores, poderá atuar, na medida do possível, com o objetivo de aumentar os níveis de motivação.

A investigação realizada poderá resultar numa estratégia de recursos humanos interessante e desafiante. A partir deste estudo podem, e devem, ser realizados outros estudos semelhantes aplicados a outras realidades análogas, com o intuito de, possivelmente, se estabelecerem relações entre as conclusões que se venham a adquirir nas demais organizações. Este trabalho oferece ainda um instrumento validado, com elevado índice de confiabilidade, que pode ser diretamente aplicado por outros investigadores com propósitos semelhantes.

O facto de, nesta investigação, ter sido possível apurar estratégias ou fatores críticos identificados como motores de motivação laboral, no contexto atual de trabalho, remete-se para um contributo lato para os estudos na área da motivação organizacional, numa era em que a grande maioria das organizações se encontra a gerir novos desafios na gestão de recursos humanos, nomeadamente os que decorrem da 4ª Revolução Industrial.

## **20 Limitações**

Nenhum processo de investigação é perfeito, pelo que não seria possível passar sem identificar as principais limitações da presente investigação.

A primeira limitação é relativa ao instrumento de recolha de dados, visto que apenas foi possível aplicar o inquérito por questionário aos colaboradores, sendo que, inicialmente, pretendia-se entrevistar o diretor geral da organização em análise, com o objetivo de, posteriormente, cruzar esses dados com os resultados obtidos com o inquérito aos colaboradores. Tal procedimento não foi possível devido limitações impostas pela organização, pelo que a profundidade de análise que se deseja para um estudo de caso ficou condicionada ao acesso apenas às fontes (pessoas) disponíveis.

A segunda limitação verificada está relacionada com algum receio percebido nos participantes em responder a determinadas questões do inquérito, possivelmente com medo de repercussões futuras em caso de respostas menos favoráveis à organização e/ou superiores hierárquicos. Esta limitação é verificada através da expressiva percentagem de respostas “Indiferente” em diversas questões.

A terceira limitação diz respeito ao curto período de tempo de recolha de dados, uma vez que um estudo realizado durante um maior período de tempo, possa emergir em novas e diferentes contribuições que aperfeiçoem os resultados demonstrados nesta investigação.

## **21 Recomendações para trabalhos futuros**

De acordo com o acima exposto, sugere-se a continuação de investigações futuras, dado que se trata de um tema que possui ainda uma imensidade de fatores impulsionadores de motivação, que poderão esclarecer incertezas e lacunas ainda existentes.

O desenvolvimento do tema, tendo como ponto de partida a realização de investigações análogas a esta, permitirá um confronto de resultados e, possivelmente, uma reformulação de novos critérios para o estudo.

Sugere-se, assim, como recomendações/sugestões para trabalhos futuros:

- a) investigações com amostras mais expressivas;
- b) alargar esta investigação para outras áreas de empresas do setor privado e/ou público;
- c) quanto à utilização aos instrumentos de recolha de dados, caso seja possível, incluir entrevistas às chefias ou outros agentes-chave organizacionais, de modo a triangular esses dados com os resultados obtidos no inquérito aplicado aos colaboradores;
- d) recorrendo-se às matrizes enunciadas, implementar estudos de investigação longitudinais, para avaliar a evolução dos fatores motivacionais ao longo do tempo, dentro de uma realidade organizacional.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Abreu, A. B. (1982). Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de Administração Pública*, 16(4), 39–52.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *J. Abnormal Social Psychology*, 5(67), 422–436.
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Guia prático e crítico*. Asa Editores.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais (5.a Edição)*. Editorial Presença.
- Appolinário, F. (2006). *Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática de Pesquisa*. Pioneira.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações (4.a Edição)*. Atlas.
- Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações (5.a Edição)*. Atlas.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356–377.
- Cavalcanti, V. L., Cartilovsky, M., Lund, M., & Lago, R. A. (2005). *Liderança e motivação*. FGV.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa (3.a Edição)*. Atlas.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão das Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações (8.a Edição)*. Atlas.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.a Edição). Manole Ltda.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1998). *Marketing: creating value for customers*. Irwin Professional Publishing.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Edições Almedina.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–244.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações - Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (1.a Edição). Editora RH.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. McGraw - Hill.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. UEC.
- Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública [Dissertação]*. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.a Edição). Atlas.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Kaplan, A. (1975). *A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento* (2.a Edição). EPU/EDUSP.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19–36.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159.

- Lira, M., & Silva, V. P. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195. <http://dx.doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195>
- Lopes, C. (2012). Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing research: an applied orientation* (2nd Ed.). Prentice Hall.
- Marotti, J., Galhardo, A. P., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, T. N., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. *Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de RH* (3.a Edição). Futura.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *RCO - Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USPRCO - Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP*, 2(2), 8–18.
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação do construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, v. 11(n.o 2), 195–206.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper e Row.
- Maximiano, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração*. Atlas.
- Mazzotti, A. J. A. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de pesquisa*, 36(129), 637–651.
- McGregor, D. (1970). *Os aspectos humanos da empresa*. Clássica.
- McGregor, D. (1992). *O lado humano da empresa*. Livraria Martins Fontes Editora Lda.
- Montana, P. J. (2003). *Administração* (2.a Edição). Saraiva.

- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações* (1.a Edição). MR - Artes Gráficas, Lda.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd Ed.). Sage Publications.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2.a Edição). Universidade Feevale.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Presença.
- Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.a Edição). Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.a Edição). Escolar Editora.
- Rodrigues, O. A., & Shikida, P. F. A. (2005). Economia e felicidade: Elementos teóricos e evidências empíricas. *Pesquisa & Debate*, 16(1(27)), 80–120.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança* (Psicologia das Organizações) (1.a Edição). Editorial Presença.
- Saunders, M. L., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5 Ed.). Pearson Education Ltd.
- Spector, P. E. (2007). *Psicologia nas Organizações*. Saraiva.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (3.a Edição). Atlas.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4.a Edição). Bookman.



## Apêndice I – Instrumento de recolha de dados

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO: MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O presente inquérito, realizado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tem como objetivo avaliar e caracterizar a motivação dos colaboradores em contexto organizacional.

O inquérito é constituído por duas partes: a primeira destina-se à caracterização do participante, e a segunda procura compreender quais os fatores que mais contribuem atualmente para a sua motivação, bem como, quais os fatores que pensa que poderiam aumentar a sua motivação no futuro, enquanto colaborador desta organização, isto é, entender quais as práticas/iniciativas considera que os seus superiores hierárquicos poderiam adotar para o motivar.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas é necessária a sua opinião sincera, uma vez que a informação recolhida será tratada de forma confidencial e anónima.

O tempo de preenchimento é de cerca de 5 minutos. É necessária a resposta a todos os campos do presente questionário, de preferência com **letra maiúscula bem legível**.

A sua colaboração é indispensável para a realização deste estudo. Muito obrigada!

Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas pela investigadora e usadas para fins de investigação, e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para **ana.rr.moreira@gmail.com**, a autora do inquérito.

Informação:

O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação. Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P.PORTO (DPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>. Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

**Concordo com os termos da política de privacidade descritos acima e pretendo responder ao questionário.** ☐

## Parte I - Caracterização Sociográfica

1. Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Prefiro não responder

2. Idade:

<input type="checkbox"/>	18 – 24
<input type="checkbox"/>	25 – 30
<input type="checkbox"/>	31 – 35
<input type="checkbox"/>	36 – 40
<input type="checkbox"/>	41 – 45
<input type="checkbox"/>	46 – 50
<input type="checkbox"/>	51 – 55
<input type="checkbox"/>	Mais de 55

3. Estado civil:

<input type="checkbox"/>	Solteiro(a)
<input type="checkbox"/>	Casado(a) ou União de facto
<input type="checkbox"/>	Divorciado(a)
<input type="checkbox"/>	Viúvo(a)
<input type="checkbox"/>	Prefiro não responder

4. O seu agregado familiar é composto por quantas pessoas?

---

5. Nível de escolaridade:

<input type="checkbox"/>	Escola primária/1.º ciclo do ensino básico (4.ª classe)
<input type="checkbox"/>	6.º ano/2.º ciclo do ensino básico
<input type="checkbox"/>	7.º ano
<input type="checkbox"/>	9.º ano/3.º ciclo do ensino básico ou equivalente
<input type="checkbox"/>	11.º ano
<input type="checkbox"/>	12.º ano/ensino secundário ou equivalente
<input type="checkbox"/>	Bacharelato
<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Pós-graduação
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento



6. Tipo de vínculo de trabalho com a organização:

<input type="checkbox"/>	Contrato de trabalho a termo certo (não efetivo)
<input type="checkbox"/>	Contrato sem termo (efetivo)

7. Tipo de regime de trabalho na organização:

<input type="checkbox"/>	Contrato de trabalho a tempo parcial
<input type="checkbox"/>	Contrato de trabalho a tempo inteiro

8. Indique há quanto tempo desempenha funções nesta organização (n.º de anos e/ou meses):

<input type="text"/>	N.º de anos
<input type="text"/>	N.º de meses

9. Indique em qual dos departamentos/áreas se insere a sua atividade:

<input type="checkbox"/>	Administração/escritórios (recursos humanos, contabilidade, marketing, etc.)
<input type="checkbox"/>	Têxtil (Produção)
<input type="checkbox"/>	Montagem (Produção)
<input type="checkbox"/>	Logística (Produção)
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual?

## Parte II

10. Tendo em conta a área em que trabalha na organização e as funções por si exercidas, indique o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativamente à sua situação, utilizando uma escala de 1 a 5 (descrita abaixo). **Por favor responda a todas opções:**

(1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Indiferente; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito)

No que respeita a ...	1	2	3	4	5	Sem resposta
A comunicação com o seu chefe/superiores hierárquicos						
A capacidade do seu chefe para gerir o serviço						
O modo como a supervisão do seu trabalho é realizada						
Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações						
A informação que recebo sobre os assuntos relativos ao meu trabalho						
<b>O seu grau de satisfação com ...</b>						
O ambiente de trabalho						
A distribuição e disposição do espaço no local de trabalho						

As condições de higiene e limpeza						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Sem resposta</b>
As condições de segurança						
O conforto no local de trabalho						
Os equipamentos de trabalho disponíveis						
Horário de trabalho						
Ritmo de trabalho diário						
A igualdade de tratamento entre colegas						
A comunicação com os colegas						
O espírito de equipa						
A oportunidade de conciliar o trabalho com assuntos pessoais						
A flexibilidade de horário						
Modo como a organização lida com problemas pessoais dos colaboradores						
O sentimento de pertença ao departamento/organização						
A possibilidade de acesso a ações de formação						
A possibilidade de envolvimento em atividades de melhoria						
A possibilidade de participação em processos de tomada de decisão						
<b>Tendo em conta a função que realiza, classifique o seu grau de satisfação com...</b>						
A quantidade de tarefas que lhe são atribuídas						
O tipo de tarefas que lhe são atribuídas						
A dificuldade das tarefas que lhe são atribuídas						
O reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa						
O reconhecimento do seu superior hierárquico nas tarefas que executa						
O reconhecimento da organização nas tarefas que executa						
A organização do seu trabalho						
A autonomia que lhe é dada						
As responsabilidades que lhe são atribuídas						
O feedback que recebe do seu desempenho por parte dos seus colegas						
O feedback que recebe do seu desempenho por parte do seu chefe						
O feedback que recebe do seu desempenho por parte da organização						
O salário que recebe, mediante o exercício das suas funções						
As recompensas oferecidas: benefícios, bónus e/ou prémios monetários						

11. Considera que os seus superiores hierárquicos utilizam dos meios disponíveis para o motivar?

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Concordo
<input type="checkbox"/>	Indiferente

	Discordo
	Discordo totalmente
	Sem resposta

11.1. Caso tenha respondido positivamente na questão anterior, indique quais os meios que os seus superiores hierárquicos utilizam para o motivar enquanto colaborador.

---



---



---

12. De modo geral, encontra-se satisfeito/a com a sua supervisão?

	Muito satisfeito
	Satisfeito
	Indiferente
	Insatisfeito
	Muito insatisfeito
	Sem resposta

13. Como se sente em relação aos benefícios oferecidos pela empresa?

	Muito satisfeito
	Satisfeito
	Indiferente
	Insatisfeito
	Muito insatisfeito
	Sem resposta

13.1. Quais são os benefícios que considera mais relevantes?

---



---



---

14. Encontra-se globalmente satisfeito com a organização onde trabalha?

	Muito satisfeito
	Satisfeito
	Indiferente
	Insatisfeito
	Muito insatisfeito
	Sem resposta

15. Ao preencher o seguinte quadro tenha em conta os diversos fatores de contexto laboral apresentados. Por favor, indique o grau de importância que atribui a cada um deles, utilizando uma escala de 1 a 5 (descrita abaixo), independentemente da sua situação de trabalho e de se aplicar a si enquanto colaborador.

(1=Nada importante; 2=Pouco importante; 3=Indiferente; 4=Importante; 5=Muito importante)

Fator de contexto laboral	1	2	3	4	5	Sem resposta
Reconhecimento das suas capacidades						
Reconhecimento do seu valor profissional						
Reconhecimento do bom desempenho na execução de tarefas						
Autonomia na realização de tarefas						
Liberdade para tomar decisões						
Possibilidade de envolvimento em decisões importantes						
Recompensas monetárias (bónus, prémios, comissões, etc.)						
Salário adequado às funções exercidas						
Creche disponível para os filhos dos funcionários						
Seguro de saúde e/ou vida oferecido pela organização						
Dias de férias extra pagos						
Passeios e excursões programadas						
Boas relações com os superiores hierárquicos						
Boas relações com os colegas						
União e trabalho em equipa						
Estatuto/Prestígio social						
Trabalho interessante e estimulante						
Possibilidade de crescimento profissional						
Antiguidade de serviço						
Boas condições físicas de trabalho						
Bom ambiente de trabalho						
Áreas de lazer nos intervalos de trabalho						
Horário móvel ou flexível						
Transporte de casa para o trabalho e vice-versa						

- 15.1. No seguimento da questão anterior, por favor indique outros fatores do contexto laboral que considere importantes e que não tenham sido mencionados na grelha.

---



---



---



---

16. Na sua opinião, o nível de motivação do colaborador é um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo?

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Concordo
<input type="checkbox"/>	Indiferente
<input type="checkbox"/>	Discordo
<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Sem resposta

17. Indique qual/quais os fatores que considera serem mais importantes para que haja motivação/desempenho no trabalho. **Poderá escolher mais do que uma opção.**

<input type="checkbox"/>	Salário
<input type="checkbox"/>	Reconhecimento pelo seu trabalho
<input type="checkbox"/>	Crescimento profissional
<input type="checkbox"/>	Estabilidade financeira
<input type="checkbox"/>	Formação profissional
<input type="checkbox"/>	Boas condições físicas de trabalho
<input type="checkbox"/>	Seguro de saúde
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual?

18. Tendo em conta as suas respostas às questões anteriores, considera-se motivado no seu local de trabalho, bem como, no desempenho das suas funções?

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Concordo
<input type="checkbox"/>	Indiferente
<input type="checkbox"/>	Discordo
<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Sem resposta

19. O que o poderia motivar a ser mais produtivo enquanto colaborador desta organização? Indique por palavras suas ideias/sugestões simples e claras de modo a facilitar o tratamento de dados.

---

---

---

---

**Obrigada por responder a este questionário!**